Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Красноярский государственный аграрный университет»
Институт экономики и управления АПК
Кафедра «Управление социально-экономическими системами»

Учебное пособие
для подготовки магистерской диссертации

38.04.02 «Менеджмент»

Красноярск 2026

Утверждено на заседании кафедры «Управление социально-экономическими системами». Протокол № 8 от «20» апреля 2026 года

Рецензенты:
Василькова Т.М., кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, управления, техносферной безопасности, ФГБОУ ВО «Костромская ГСХА»
Берг Т.И., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры торгового дела и маркетинга ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Учебное пособие для подготовки магистерской диссертации (38.04.02 «Менеджмент») / Чепелева К.В., Шапорова З.Е., Лукиных В.Ф., Далисова Н.А., Тод Н.А., Мамаева А.Ю., Швалов П.Г., Фролова О.Я., Паршуков Д.В., Печенкина В.В. // Красноярск: ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ, 2026. – 165 с.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Оно призвано оказать всестороннюю помощь в процессе самостоятельной научно-исследовательской работы над выпускной квалификационной работой (магистерской диссертацией), являющейся неотъемлемой частью образовательной программы. Пособие систематизирует и структурирует информацию, необходимую для успешного выполнения всех этапов подготовки магистерской диссертации: от выбора темы и составления плана до проведения исследования, написания текста, оформления и защиты работы. Особое внимание уделено методическим аспектам работы с научными источниками, особенностям проведения эмпирических и теоретических исследований в области менеджмента, а также требованиям к структуре, содержанию и оформлению магистерской диссертации. Материалы учебного пособия основаны на современных требованиях к подготовке магистерских диссертаций, а также на практическом опыте научных руководителей из числа профессорско-преподавательского состава кафедры. Ученое пособие рекомендуется использовать в качестве основного руководства при работе над выпускной квалификационной работой (магистерской диссертацией), а также для самостоятельного изучения и углубления знаний в области научных исследований.

ББК _____

© Чепелева К.В. и др., 2026
© ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», 2026

Оглавление

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ..... 3
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 5
2. ТИПЫ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ 8
3. ВЫБОР ТЕМЫ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ..... 12
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ 31
5. НОВИЗНА И ЗНАЧИМОСТЬ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ 37
6. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ..... 42
7. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ИССЛЕДОВАНИИ..... 50
8. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ 66
9. АПРОБАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ..... 99
10. ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПОДГОТОВКУ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ 101
11. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ .. 110
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЛИТЕРАТУРЫ 114
ПРИЛОЖЕНИЯ..... 117

Термины и определения

Все определения, приведенные в настоящих методических указаниях, установлены в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2008 (ISO 9000:2008) «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», а также Положении о магистратуре в ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет» КрасГАУ- СМК-П-7.5.1.- 2013.

Магистратура – второй уровень высшего образования с углубленной профессиональной специализацией, следующий после бакалавриата.

Магистерские программы – образовательные программы высшего профессионального образования специализированной подготовки магистров, являются основными образовательными программами (ООП), соответствующие второму уровню в системе высшего профессионального образования (далее - магистерские программы), предполагают получение углубленных профессиональных знаний, умений и навыков в соответствующих областях, направлены на подготовку по одному или нескольким видам деятельности: научно-исследовательской, научно-педагогической, проектной, опытно- и проектно-конструкторской, технологической, организационно-экономической и др.

Магистерские программы могут носить авторский характер, отражая направления существующих в Университете научно-педагогических школ.

Направленность (профиль) образования – ориентация образовательной программы на конкретные области знания и (или) виды деятельности, определяющая ее предметно-тематическое содержание, преобладающие виды учебной деятельности обучающегося и требования к результатам освоения образовательной программы.

Итоговая государственная аттестация – установление уровня подготовки выпускника высшего учебного заведения и готовности к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Магистерская диссертация – выпускная квалификационная работа научного содержания, которая имеет внутреннее единство и отражает ход и результаты разработки выбранной темы.

Научно-исследовательская работа магистров – работа поискового, теоретического или экспериментального характера, являющаяся обязательным разделом образовательной программы подготовки магистра и результатом которой выступает написание и успешная защита магистерской диссертации.

1. Общие положения

Основной целью магистратуры является обеспечение доступности гражданам образования соответствующего уровня, создание интеллектуальной среды для подготовки высококвалифицированных кадров, ориентирующихся на различные виды инновационной деятельности, требующей углубленной фундаментальной, профессиональной подготовки, а также опыта научно-исследовательской работы в условиях интеграции новых знаний с фундаментальными науками.

Кафедра «Управление социально-экономическими системами» реализует следующие магистерские программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»:

– стратегическое управление предприятиями АПК;

– экспорт продукции АПК и логистика международной торговли;

– маркетинг и цифровые коммуникации;

– логистика и государственные закупки.

Ответственной за методическое обеспечение учебного процесса в магистратуре является выпускающая кафедра.

Настоящее учебное пособие определяет порядок проведения итоговой аттестации в магистратуре в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Красноярский государственный аграрный университет» на кафедре «Управление социально-экономическими системами».

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями, изложенными в следующих законодательно – нормативных документах.

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» (от 29.12.2012 № 273-ФЗ).

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (от 06.04.2021г. № 245).

Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (от 29.06.2015 г. № 636).

Порядок организации и проведения государственной итоговой аттестации (приказ ректора ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ от 16.10.2017 приказ № 0-748).

Локальные нормативные акты ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ.

Учебные планы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Профессиональные стандарты.

«Финансы и экономика»:

Специалист в сфере закупок (08.026), приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 сентября 2015 года № 625н.

Специалист по внешнеэкономической деятельности № 409н от 17.06.2019 (08.039) (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 11 июля 2019 года, регистрационный № 55208.

Маркетолог № 790н от 08.11.2023 (08.035) приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 08.11.2023 года № 790н.

«Административно-управленческая и офисная деятельность»:

Специалист по процессному управлению № 248н от 17.04.2018 (07.007) приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.04.2018 года № 248н зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 8 мая 2018 года, регистрационный № 51030.

«Связь, информационные и коммуникационные технологии:

Специалист по интернет-маркетингу № 95н от 19.02.2019 (06.043) (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 16 мая 2019 года, регистрационный № 54635).

Непосредственное руководство магистерской программой осуществляет руководитель программы, назначаемый приказом ректора из числа штатных докторов, кандидатов наук или профессоров соответствующих научных специальностей.

Руководитель магистерской программы совместно с выпускающей кафедрой:

– определяет вид профессиональной деятельности магистерской программы, содержание блока дисциплин профессиональной части и направления научно-исследовательской работы;

– разрабатывает учебный план магистерской программы;

– организует разработку рабочих учебных программ дисциплин и методического обеспечения;

– разрабатывает программу вступительных испытаний по соответствующей магистерской программе;

– обеспечивает набор на магистерскую программу;

– формирует совместно с научными руководителями тематику научно-исследовательских работ и выпускных аттестационных работ;

– организует работу научно-исследовательского семинара по программе магистратуры;

– руководит деятельностью научных руководителей обучающихся магистратуры;

– совместно с заведующим выпускающей кафедрой производит подбор и отбор преподавательского состава для проведения учебных занятий;

– руководит разработкой индивидуальных планов обучающихся магистратуры.

Непосредственное руководство обучающимися магистратуры осуществляется руководителями (далее научными руководителями), имеющими ученую степень и ученое звание, ведущих научные исследования по тематике магистерских программ.

Научный руководитель назначается решением совета института по рекомендации руководителя магистерской программы и выпускающей кафедры. Количество обучающихся магистратуры, руководство которыми может осуществлять научный руководитель, определяется ФГОС ВО.

Научный руководитель:

– формирует совместно с обучающимся в магистратуре индивидуальный план работы;

– определяет тему магистерской диссертации;

– рекомендует направленность научной работы обучающегося;

– устанавливает задания по подготовке публикаций, участию в научных конференциях, научно-исследовательском семинаре;

– осуществляет непосредственное руководство образовательной и научной деятельностью обучающегося магистратуры;

– осуществляет непосредственное руководство работой магистров в период прохождения учебных и производственных практик;

– организует самостоятельную работу обучающегося;

– контролирует выполнение индивидуального плана работы;

– руководит подготовкой магистерской диссертации.

Научные руководители ежегодно отчитываются о работе с обучающимися магистратуры на заседаниях выпускающей кафедры. Руководители программ магистратуры ежегодно отчитываются на совете института с предоставлением письменного отчета.

2. Типы, цели и задачи магистерской диссертации

Выполнение и защита магистерской диссертации является основным этапом деятельности и главным результатом научно-исследовательской работы магистрантов. Выполнение магистерской диссертации регламентируется Порядком организации и проведения итоговой аттестации обучающихся, утвержденным ректором Красноярского ГАУ.

Цель подготовки магистерской диссертации — продемонстрировать способность выпускника к самостоятельной научно-исследовательской деятельности. Это не просто итоговая работа, а серьезное исследование, которое должно внести вклад в выбранную область знаний.

Также магистерская диссертация может иметь и другие цели:

- углубить знания в конкретной научной области.
- развивать навыки исследовательской деятельности – они будут полезны как в академической карьере, так и в профессиональной сфере.
- подготовить обучающихся к возможному продолжению научной деятельности в аспирантуре – многие темы магистерских

диссертаций становятся основой для дальнейших исследований на уровне кандидатской диссертации.

В рамках процесса обучения предусматривается несколько типов магистерских диссертаций, каждый из которых определяет специфические требования, предъявляемые к ней.

Научно-исследовательский тип

К диссертациям такого типа предъявляется обязательное требование решения проблемы в ходе самостоятельного исследования (возможно с применением разработанных стандартных методик). При этом обучающийся должен продемонстрировать умение отбора стандартных методик, их адаптацию к задачам конкретного исследования или разработать собственную оригинальную методику, а также проявить навыки обработки данных и достаточно глубокой научной интерпретации результатов. Может быть применен и вторичный анализ данных, но лишь в случае доступа, обучающегося к базе данных исследования, проведенного другими исследователями.

Помимо теоретической и исследовательской компонент магистерской диссертации научно-исследовательского типа она может содержать и проектную часть, которая увеличивает ее преимущества. При этом проектные предложения должны вытекать из результатов и выводов исследовательской части, прежде всего, диагностики состояния и проблем развития объекта исследования.

Аналитико-проектный тип

В магистерских диссертациях такого типа вместо исследовательской части должна обязательно присутствовать проектная часть, которая в этом случае должна носить самостоятельный характер, содержать развернутое обоснование разработанных проектных решений, пути и этапы внедрения данного проекта, по возможности, результаты внедрения проекта. Условием высокой оценки при защите диссертации аналитико-проектного типа является глубокое, всестороннее обоснование разработанных в ней проектных предложений, основанное на анализе реального положения организации и ее внешней среды, а также диагностики состояния и проблем ее (организации) развития с использованием большого объема эмпирической информации.

Теоретический тип

В этом случае обучающимся должно быть продемонстрировано овладение накопленными по анализируемому

вопросу научно-теоретическими знаниями, а также способности не только к критической, но и к позитивной самостоятельной научно-теоретической работе в этой области. Т.е. магистрантом должны быть определены нерешенные проблемы в научном понимании анализируемого явления, предложены собственные теоретические идеи по их преодолению. Для такой работы должно быть использовано не менее 80 наименований литературы, из них учебной, научно-популярной литературы, статей в СМИ и Интернете – не более 25%.

По своему содержанию магистерская диссертация по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» представляет собой самостоятельное исследование (научную работу) в предметно-профессиональной области. Магистерская диссертация определяет уровень профессиональной квалификации магистранта и степень овладения им методологией научного познания и соответствия полученных знаний, умений, навыков и компетенций требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки. Магистерская диссертация является основанием для присвоения выпускнику академической степени магистра. В этой связи, магистерская диссертация должна отвечать следующим требованиям:

– соответствовать проблематике по направлению программы подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и быть актуальной. Содержать новые научно-обоснованные теоретические и (или) экспериментальные результаты, позволяющие решать теоретические или прикладные задачи в предметной области;

– основываться на современных теоретических, методических и технологических достижениях науки, техники и производства, содержать конкретные практические рекомендации и самостоятельные решения управленческих задач комплексного, межфункционального характера в предметной области;

– базироваться на современных методах обработки и интерпретации данных с применением информационных технологий;

– выполняться с использованием современных методов научных исследований и передовых цифровых технологий;

– содержать научно-исследовательские/экспериментально-исследовательские (методические, практические) разделы по основным защищаемым положениям;

– базироваться на передовом международном и отечественном опыте в предметной области.

Задачами магистерской диссертации являются:

– расширение, систематизация и закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных в ходе теоретического обучения и прохождения производственной и преддипломной практик;

– формирование комплексного представления о специфике научно-исследовательской деятельности в предметной области;

– формирование умения самостоятельно определять цель, задачи и составлять план исследования;

– подготовка обучающегося к самостоятельной научно-исследовательской деятельности с применением современных методов и инструментов проведения исследований;

– формирование знаний и умений по овладению методами и методиками научного познания, исходя из задач конкретного исследования;

– формирование умения обрабатывать полученные результаты исследования, анализировать их и осмысливать;

– овладение навыками подготовки академического текста, отчета по результатам научно-исследовательской работы.

– получение опыта применения различных методик исследования и экспериментирования, в том числе с широким применением средств автоматизации и вычислительной техники;

– овладение методами организации работы коллектива исполнителей,

– определения порядка выполнения работ в соответствии с профилем деятельности;

– содействие активизации научно-производственной деятельности обучающихся.

3. Выбор темы магистерской диссертации

3.1 Направление исследований и тема магистерской диссертации

В течение первых месяцев обучения в магистратуре обучающийся определяется с направлением исследования. Направление исследования обсуждается и утверждается на заседании кафедры и вносится в индивидуальный план магистра.

При выборе направления исследования рекомендуется использовать Паспорт научных специальностей ВАК, в частности 5.2.6 Менеджмент [1].

Направления исследований:

1. Наука об управлении и ее развитие. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Теория менеджмента.
2. История управленческой мысли.
3. Историческое развитие систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социо-культурных и политических средах.
4. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного (государственного и муниципального) управления, основные тенденции и направления ее развития.
5. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах.
6. Управление по результатам. Система и механизм ответственности в сфере публичного управления.
7. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления.
8. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией.
9. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

10. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы.

11. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

12. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления.

13. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии.

14. Управление человеческими ресурсами. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.

15. Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами.

16. Управленческое консультирование: содержание, формы и методы.

17. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

18. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления.

19. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Стимулирование труда управленческих кадров.

Направление исследований чаще всего выбирается на основе бакалаврской выпускной квалификационной работы, а также опыта выступлений в научных кружках, конференциях, олимпиадах, поскольку позволяет интегрировать уже накопленные знания.

После утверждения направления исследования обучающийся готовится к утверждению темы и плана магистерской диссертации. Кроме того, он готовит статьи по выбранному направлению в сборник научных трудов, выступает с докладом на конференции.

Выбор темы магистерской диссертации – важный этап подготовки выпускной квалификационной работы, который определяет содержание всей работы, формирует задачи исследования и влияет на конечный результат. Тема должна быть связана с областью, в которой производится обучение, чтобы

обеспечить необходимые знания и компетенции для проведения исследования.

Для подготовки магистерской диссертации каждому обучающемуся приказом ректора назначается тема и научный руководитель. Руководителем может выступать штатный педагогический работник, совместитель, имеющий научную степень, специалист отрасли, активно занимающийся научными исследованиями в предметной области, связанной с научными направлениями.

Обучающимся предоставляется право выбора темы магистерской диссертации, в том числе предложение своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности её разработки для практического применения в соответствии с областью профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

Выбор темы осуществляется обучающимся под руководством научного руководителя выпускающей кафедры. Тема исследования должна быть актуальной, обладать новизной и иметь практическое значение.

Актуальность. Тема должна отражать современные научные вызовы. Можно ориентироваться на государственные программы и актуальные научные публикации.

Новизна. Научная новизна в магистерской диссертации может проявляться в разных аспектах: как в теоретической, так и в практической части.

Выбору темы способствуют следующие действия обучающегося:

1. Обзор достижений науки и техники.
2. Знакомство с результатами исследований в смежных областях науки.
3. Исследование методов повышения эффективности работы в конкретной отрасли народного хозяйства.
4. Анализ и обобщение теоретических и фактических материалов.

Научный руководитель направляет работу обучающегося, помогая ему оценить возможные варианты решений, но выбор решений – это задача самого обучающегося. Он как автор выполняемой работы отвечает за принятые решения, за

правильность полученных результатов и их фактическую их точность.

Примерные темы магистерских диссертаций (направленность (профиль) «Стратегическое управление предприятиями АПК»)

1. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе оптимизации бизнес-процессов.
2. Разработка стратегии диверсификации деятельности компании в условиях конкуренции.
3. Формирование и реализация стратегии устойчивого развития предприятия (организации).
4. Интеграция системы риск - менеджмента в процессе стратегического планирования компании.
5. Формирование системы стратегического контролинга бизнес-процессов на предприятии.
6. Стратегическое управление развитием агропромышленного холдинга в условиях импортозамещения.
7. Разработка стратегии повышения экспортного потенциала предприятий АПК.
8. Формирование конкурентной стратегии сельскохозяйственных перерабатывающих (потребительских) кооперативов.
9. Стратегическое управление инвестиционной привлекательностью предприятий АПК.
10. Разработка стратегии управления человеческим капиталом в организациях АПК.
11. Разработка стратегии выхода предприятия АПК на зарубежные рынки.
12. Разработка механизма внедрения цифровых технологий в стратегический менеджмент компании.
13. Инструменты стратегического управления конкурентоспособностью предприятия.
14. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.
15. Государственная поддержка агропромышленного комплекса региона в контексте политики импортозамещения.
16. Корпоративная социальная ответственность как стратегическое направление развитие бизнеса.

17. Оптимизация управления материальными потоками на производственном предприятии на основе концепций Lean Production / Just in Time

18. Повышение конкурентоспособности компании (продукции, услуг) на основе оптимизации логистических издержек

19. Цифровизация логистики снабжения (распределения) предприятия

20. Реорганизация логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок

21. Формирование методов повышения эффективности логистической деятельности предприятия АПК

22. Управление логистическими операциями в организации мультимодальных перевозок грузов

23. Формирование стратегии цифровизации цепей поставок на целевом рынке фирмы

24. Разработка логистической стратегии клиентоориентированности предприятия

25. Развитие транзитного потенциала РФ на основе логистического подхода.

26. Формирование логистической инфраструктуры развития транзитного потенциала России.

27. Формирование международных цепей поставок продукции предприятия АПК

Структуры магистерской диссертации по отдельным темам из перечня

Тема 3: Формирование и реализация стратегии устойчивого развития предприятия (организации)

Глава 1. Теоретические основы стратегии устойчивого развития предприятия

1.1. Понятие и содержание стратегии устойчивого развития предприятия

1.2. Методические подходы к оценке уровня устойчивого развития

1.3. Механизмы и модели реализации стратегии устойчивого развития

Глава 2. Анализ практики управления устойчивым развитием организации

2.1. Анализ тенденций развития отрасли и позиционирования организации

2.2. Диагностика системы управления и оценка эффективности реализации принципов устойчивого развития

2.3. Анализ проблем и «узких мест» в существующей стратегии предприятия

Глава 3. Разработка проектных решений по формированию стратегии устойчивого развития

3.1. Разработка стратегических направлений устойчивого развития организации

3.2. Планирование внедрения стратегии и организационное обеспечение

3.3. Оценка социально-экономических и экологических эффектов от реализации стратегии

Тема 4: Интеграция системы риск-менеджмента в процесс стратегического планирования компании

Глава 1. Теоретические и методические основы интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование

1.1. Сущность и классификация стратегических рисков в системе планирования

1.2. Методический инструментарий оценки рисков для целей стратегического планирования

1.3. Подходы к интеграции систем управления рисками в корпоративную стратегию

Глава 2. Анализ системы стратегического планирования и управления рисками в компании

2.1. Анализ текущей системы стратегического планирования в компании

2.2. Оценка существующей системы управления рисками и ее взаимосвязи со стратегическими процессами

2.3. Анализ факторов неопределенности и выявление стратегических разрывов

Глава 3. Разработка механизма интеграции риск-менеджмента в процесс стратегического планирования

3.1. Формирование модели интегрированного стратегического планирования

3.2. Планирование мероприятий по внедрению интегрированной системы

3.3. Оценка эффективности интеграции риск-менеджмента в процесс стратегического планирования

Тема 12: Разработка механизма внедрения цифровых технологий в стратегический менеджмент компании

Глава 1. Теоретические основы внедрения цифровых технологий в стратегическое планирование компании.

1.1. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации.

1.2. Цифровые тренды в стратегическом планировании компаний.

1.3. Особенности внедрения цифровых технологий в стратегический менеджмент компании.

Глава 2. Современное состояние отрасли в условиях цифровизации.

2.1. Основные направления развития отрасли в регионе

2.2. Анализ использования цифровых технологий в стратегическом менеджменте отрасли в регионе.

2.3. Проблемы применения цифровых технологий стратегического менеджмента в отрасли в регионе.

Глава 3. Разработка предложений по внедрению цифровых технологий в стратегический менеджмент компании.

3.1. Анализ применения цифровых технологий в стратегическом менеджменте компании.

3.2. Разработка механизма внедрения цифровых технологий в стратегический менеджмент компании.

3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Тема 16. Корпоративная социальная ответственность как стратегическое направление развитие бизнеса

Глава 1. Теоретические и методические основы корпоративной социальной ответственности.

1.1 Сущность, направления и принципы КСО.

1.2 Структура и функции корпоративной социальной ответственности.

1.3 Основные модели корпоративной социальной ответственности.

Глава 2. Реализация социальной ответственности бизнеса в России.

2.1. Законодательные меры поддерживающие социальную ответственность бизнеса.

2.2. Анализ лучших Российских практик реализации социальной ответственности.

2.3. Методы оценки эффективности социальной ответственности бизнеса.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию социальной ответственности бизнеса.

3.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

3.2. Оценка эффективности социальной ответственности на предприятии.

3.3. Разработка Мероприятий по совершенствованию КСО.

Примерные темы магистерских диссертаций (направленность (профиль) «Логистика и государственные закупки»)

1. Совершенствование логистического процесса в транспортно-складском комплексе предприятия АПК
2. Формирование интегративных отношений с поставщиками и клиентами в компании
3. Формирование «тянущей» технологии управления товаропотоками на предприятиях АПК
4. Внедрение логистических стандартов управления временем исполнения заказов в системе госзакупок
5. Совершенствование виртуальной логистики в транспортно-складской системе Сибири
6. Развитие инструментов управления субъектами сельского хозяйства на основе блокчейн-технологий

7. Разработка проекта эффективной цепи поставок в целях снижения потерь продукции и урожайности в АПК

8. Разработка моделей цифровых двойников для прогнозирования цен в условиях госзакупок в АПК

9. Разработка моделей интеллектуальной автоматизации логистических функционалов в цепях поставок агропродукции

10. Разработка модели реализации потенциала сельского хозяйства с помощью сетей IoT

11. Разработка методических инструментов конфигурирования цепей поставок в регионе в процессах исполнения госконтрактов

12. Разработка интеграционных систем управления товаропотоками в цепях поставок агропродукции в Сибири

13. Разработка экономических инструментов мониторинга товародвижения в цепях поставок агропродукции

14. Реорганизация логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок

Структуры магистерской диссертации по отдельным темам из перечня

Тема 1: Совершенствование логистического процесса в транспортно-складском комплексе предприятия АПК

Глава 1. Теоретические, методические и практические подходы к формированию транспортно-складских логистических систем.

1.1 Теоретические подходы к организации логистического процесса в транспортно-складском комплексе предприятия

1.2 Анализ моделей организации логистических процессов в транспортно-складском комплексе.

1.3 Анализ практики функционирования логистических процессов в транспортно-складском комплексе.

Глава 2. Разработка алгоритма и системы ключевых показателей транспортно-складской логистической системы.

2.1 Анализ логистической процессов в транспортно-складском комплексе предприятия АПК.

2.2 Разработка модели логистического процесса в транспортно-складском комлексе предприятия АПК

2.3 Разработка системы ключевых показателей для цепей поставок предприятия АПК.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию логистического процесса в транспортно-складской комплексе.

3.1 Разработка плана мероприятий по внедрению модели в логистический процесс.

3.2 Оценка эффективности разработанной модели логистического процесса в транспортно-складском комплексе предприятия АПК.

Тема 2: Формирование интегративных отношений с поставщиками и клиентами в компании

Глава 1. Теоретические и методические основы формирования интегративных отношений в компании

1.1 Теоретические основы формирования интегративных отношения с поставщиками и клиентами в компаниях.

1.2 Структура методических инструментов по формированию интегративных отношений.

1.3 Анализ практики формирования интегративных отношений в России и за рубежом автобизнеса.

Глава 2. Разработка проекта и алгоритма формирования формирования интегративных отношений в компании

2.1 Анализ логистической системы предприятия

2.2 Разработка проекта реинжинеринга характера взаимоотношений с поставщиками и клиентами в компании

2.3 Разработка алгоритма реализации проекта реинженеринга в направлении совершенствования интегративных отношений

Глава 3. Разработка мероприятий по формированию формирования интегративных отношений в компании

3.1 Мероприятия по формированию интегративных отношений в компании

3.2 Оценка эффективности разработанной проекта реинжиниринга интегративных отношений с поставщиками и клиентами в компании

Тема 3: Формирование «тянущей» технологии управления товаропотоками на предприятиях АПК

Глава 1. Теоретические, методические подходы и практика формирования тянущих технологий в АПК.

1.1 Теоретические подходы к формированию логистических технологий управления потоками

1.2 Методы и модели логистических технологий тянущего типа

1.3 Анализ практики применения тянущей технологии в АПК

Глава 2. Разработка концепций и методов формирования тянущих технологий управления товаропотоками в АПК

2.1 Анализ логистической системы предприятий АПК. Формирование проблем управления товаропотоками

2.2 Разработка концепции тянущей технологии управления товаропотоками на предприятиях

2.3 Разработка комплекса методов по формированию тянущей технологии на основе разработанной концепции

Глава 3. Разработка мероприятий и оценка эффективности сформированной тянущей технологии управления товаропотоками в АПК

3.1 Выбор системы ключевых показателей для контроллинга тянущей технологии управления потоками

3.2 Разработка мероприятий по оптимизации межфункциональной координации на предприятиях АПК

3.3 Оценка эффективности комплекса методов по формированию тянущей технологии на предприятиях АПК

Тема 14. Реорганизация логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок

Глава 1. Теоретические и методические основы управления логистическими бизнес процессами в государственных закупках

1.1 Сущность, направления и принципы управления логистическими бизнес-процессами.

1.2 Современные методы и технологии оптимизации логистических бизнес-процессов.

1.3 Анализ практики реорганизации бизнес-процессов в РФ и за рубежом.

Глава 2. Разработка методов оптимизации логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок

2.1. Анализ цепей поставок в системе государственных закупок предприятия

2.2. Идентификация бизнес-процессов в системе государственных закупок предприятия.

2.3. Разработка методов совершенствования логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок.

Глава 3. Разработка мероприятий по формированию международных цепей поставок продукции предприятия АПК.

3.1. Разработка мероприятий по оптимизации логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок предприятия.

3.2. Разработка алгоритма внедрения мероприятий по оптимизации логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок предприятия.

3.3. Разработка ключевых показателей эффективности мероприятий по оптимизации логистических бизнес-процессов в системе государственных закупок предприятия.

Примерные темы магистерских диссертаций (направленность (профиль) «Маркетинг и цифровые коммуникации»)

1. Оценка рыночных возможностей предприятий на основе применения инструментария бенчмаркинга.
2. Инструменты Интернет-активности предприятия в продвижении организации.
3. Создание интегрированных каналов распределения для организации.
4. Методы разработки стратегии маркетинга мест/территории (регион, края, города).

5. Инструменты оценки объема и потенциала рынка на основе маркетинговых исследований.

6. Инструменты продвижения проекта и выведения нового продукта в цифровой среде.

7. Формирование стратегии управления взаимоотношениями с клиентами.

8. Инструменты цифровых коммуникаций при продвижении продукции/услуг.

9. Модели и методы разработки и реализации событийных коммуникаций предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности.

10. Механизмы построения интегрированной стратегии digital-продвижения организации на рынке.

11. Инструменты применения маркетинговых-тактик в продвижении продукции/услуг или организации в целом.

12. Механизм разработки стратегии позиционирования и продвижения на B2B рынке.

13. Планирование и реализация исследований покупательского поведения предприятий на рынке B2B.

14. Инструменты омниканальности с целью повышения удовлетворенности потребителей.

15. Модели и методы оценки конкурентоспособности продукции на рынке.

16. Формирование стратегии продвижения компании на рынке с использованием инструмента построения воронки продаж.

17. Исследование возможностей повышения эффективности маркетинговой деятельности компании, работающей на рынке B2B.

Структуры магистерской диссертации по отдельным темам из перечня

Тема 16. Формирование стратегии продвижения компании на рынке с использованием инструмента построения воронки продаж

Глава 1. Теоретико-методические основы формирования стратегии продвижения предприятия

1.1 Основные понятия и подходы к разработке стратегии продвижения

1.2 Особенности стратегий в отрасли….

1.3 Инструменты продвижения в онлайн среде

Глава 2. Основные понятия и подходы к разработке стратегии продвижения

2.1 Анализ состояния отрасли… Российской Федерации

2.2 Анализ конкуренции на рынке ….. продукции г. Красноярска

2.3 Анализ внутренней среды предприятия «Х»

Глава 3. Разработка инструментария построения воронки продаж

3.1 Определение основных положений методического подхода по построению воронки продаж предприятия

3.2 Инструменты построения воронки продаж в онлайн среде

3.3 Оценка эффективности стратегии интернет-продвижения при реализации инструмента воронки продаж

Тема 17. Исследование возможностей повышения эффективности маркетинговой деятельности компании, работающей на рынке B2B

Глава 1. Теоретические и методические аспекты реализации маркетинговой деятельности в компаниях, работающих на рынке B2B

1.1 Взаимосвязь B2B рынка и B2B маркетинга

1.2 Особенности маркетинговой деятельности компаний на рынках B2B

1.3 Подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности на рынке B2B

Глава 2. Анализ маркетинговой деятельности предприятий, работающих на рынках B2B в сфере……

2.1 Оценка состояния рынка……продукции (услуг) Красноярского края

2.2 Анализ потребительских предпочтений на рынке услуг грузоперевозок со стороны B2B сегмента

Глава 3. Возможности повышения эффективности маркетинговой деятельности компании

3.1 Оценка маркетинговой деятельности предприятия

3.2 Апробация предлагаемой методики оценки эффективности маркетинговой деятельности

3.3 Оценка предлагаемых мероприятий по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятия

Примерные темы магистерских диссертаций (направленность (профиль) «Экспорт продукции АПК и логистика международной торговли»)

1. Развитие экспорта высокотехнологичной продукции АПК
2. Стратегия развития конкурентоспособного экспорта продукции АПК
3. Развитие механизма государственной поддержки экспорта продукции АПК
4. Роль экспорта в развитии агропродовольственных рынков (на выбор)
5. Влияние агроэкспорта на экономический рост в российских регионах (на материалах Красноярского края)
6. Маркетинговые стратегии развития регионального экспорта продукции АПК
7. Развитие логистической инфраструктуры зернового экспорта
8. Развитие регионального экспорта зерна и зернопродуктов
9. Развитие регионального экспорта масличных культур и продуктов их переработки
10. Государственная поддержка экспорта продукции отрасли растениеводства
11. Государственная поддержка экспорта продукции отрасли животноводства
12. Повышение эффективности экспорта зерна и зернопродуктов
13. Совершенствование государственной поддержки экспорта продукции АПК
14. Развитие инфраструктурных услуг при экспортных поставках продукции АПК
15. Логистическая поддержка экспорта продукции АПК в регионе
16. Развитие экспортного потенциала и диверсификация экспорта продукции АПК региона

17. Конкурентоспособность экспорта продукции АПК в условиях новых вызовов

18. Формирование АПК кластеров, ориентированных на экспорт

19. Государственная поддержка экспортной деятельности малого и среднего бизнеса АПК

20. Экспортно ориентированное развитие подотраслей АПК (на выбор)

21. Развитие инфраструктуры рынка зерна (или другого рынка на выбор)

22. Формирование экспортно - импортной стратегии предприятия АПК

23. Внешнеэкономическая деятельность в социально-экономическом развитии региона

24. Управление рисками во внешнеэкономической деятельности предприятий АПК

25. Организационно-экономический механизм поддержки и продвижения экспорта предприятия

26. Меры государственной поддержки и продвижения экспорта продукции АПК

27. Оптимизация затрат в экспортно-импортных операциях предприятий АПК

28. Стратегии выхода предприятия АПК на зарубежный рынок.

29. Формирование регионального бренда продукции АПК в рамках экспортной политики региона

30. Организационно-экономический механизм поддержки и продвижения экспорта продукции АПК региона

31. Внешнеторговые операции Российских и зарубежных компаний

32. Формирование международных цепей поставок продукции предприятия АПК

Структуры магистерской диссертации по отдельным темам из перечня

Тема 18: Формирование АПК кластеров, ориентированных на экспорт

Глава 1. Теоретические основы формирования кластеров в регионах

1.1 Основные подходы к разработке и реализации кластерной политики.

1.2 Предпосылки формирования экспортно ориентированных кластеров в регионах

1.3 Интеграция предприятий в агропромышленные кластеры в зарубежных странах

Глава 2. Оценка АПК кластеров в РФ

2.1 Характеристика АПК кластеров АПК в России

2.2 Анализ структурных взаимосвязей при кластерной форме организации агропромышленного комплекса

2.3 Оценка потенциала для формирования АПК кластера в Красноярском крае

Глава 3. Методические аспекты формирования формирования АПК кластера, ориентированного на экспорт

3.1 Организационный аспект формирования АПК кластера региона

3.2 Оценка экспортных возможностей АПК кластера региона

Тема 26: Меры государственной поддержки и продвижения экспорта продукции АПК

Глава 1. Научно-методологические основы совершенствования государственной поддержки экспорта в современных условиях развития мирового хозяйства.

1.1 Методологические основы государственной поддержки экспорта

1.2 Основные меры и субъекты государственной поддержки национальных экспортеров

Глава 2. Государственная поддержка экспорта продукции АПК Красноярского края.

2.1 Характеристика экспорта в Красноярском крае и механизм поддержки экспорта продукции АПК региона

2.2 Программы реализации государственной поддержки экспорта продукции АПК

Глава 3. Пути выхода предприятия на международный рынок с учетом специфических факторов региона и мер государственной поддержки

3.1 Анализ предприятия, осуществляющего экспортную деятельность, на примере

3.2 Пути выхода на международный рынок с учетом стратегических возможностей государственной поддержки

Тема 32: Формирование международных цепей поставок продукции предприятия АПК.

Глава 1. Теоретические и методические основы формирования международных цепей поставок

1.1 Сущность, направления и принципы организации международных цепей поставок.

1.2 Современные методы и технологии оптимизации цепей поставок.

1.3 Анализ практики организации международных цепей поставок в РФ.

Глава 2. Анализ цепей поставок предприятия АПК.

2.1. Анализ логистической системы предприятия АПК.

2.2. Анализ цепей поставок продукции АПК в РФ.

2.3. Разработка методов совершенствования цепей поставок продукции АПК.

Глава 3. Разработка мероприятий по формированию международных цепей поставок продукции предприятия АПК.

3.1. Разработка мероприятий по формированию международных цепей поставок предприятия АПК

3.2. Разработка алгоритма внедрения мероприятий по формированию международных цепей поставок предприятия АПК.

3.3. Разработка ключевых показателей эффективности мероприятий по формированию международных цепей поставок предприятия АПК.

Тема должна быть **выполнимой**, понятной по методологии и обеспеченной материалами для анализа. Результат может быть аналитическим (оценка эффективности, выявление факторов, сравнение подходов) или проектным (разработка модели улучшения и практических рекомендаций) в рамках аналитико-проектного типа магистерской диссертации, или другой в зависимости от выбранного типа магистерской диссертации.

Некоторые рекомендации для выбора темы магистерской диссертации.

Определить допустимые направления исследования, согласно профилю кафедры – чтобы тема не выходила за рамки программы.

Выбрать область интереса и найти научную проблему, которую можно исследовать. Научная проблема обычно проявляется там, где в литературе есть противоречия, недостаток данных или меняющаяся практика.

Сформулировать исследовательский вопрос и определить объект исследования.

Сузить тему через период, регион, отрасль, выборку или метод.

Проверить выполнимость: источники, доступ к данным, сроки и инструменты анализа.

Для помощи в выборе темы можно использовать в качестве источников следующее.

Примерный перечень тем, предлагаемый кафедрой – он формируется с учётом актуальных научных проблем и приоритетных направлений исследований в соответствующей области. Обучающийся может уточнить уже предложенные темы или предложить свои собственные идеи.

Научные публикации – можно изучить актуальные статьи и диссертации, связанные с темой, а также выявить пробелы или недостаточно изученные аспекты.

Профильные мероприятия – конференции, семинары, мастер-классы – на них можно узнать о свежих научных идеях и подходах.

Научный руководитель помогает скорректировать тему исследования – он знает требования кафедры и типичные ошибки. Во время встречи с руководителем стоит обратить внимание на следующие аспекты:

Актуальность темы – попросить руководителя оценить, насколько она соответствует современным трендам.

Научные и практические результаты – обсудить, какие результаты планируется получать и как они могут быть использованы на практике.

Методы исследования – проконсультироваться о методах, которые планируется использовать, – убедиться, что они подходят для темы и соответствуют научным стандартам.

Рекомендуется:

Подготовить предварительное исследование темы – изучить литературу, определить основные вопросы и разработать начальный план диссертации.

Обсудить тему с руководителем – получить его мнение и быть готовым адаптировать тему или подходы к исследованию в соответствии с рекомендациями.

4. Структура и содержание магистерской диссертации

Классическая структура магистерской диссертации включает: **титульный лист**, **реферат, содержание, введение, основную часть, заключение и вспомогательные элементы (приложения)**.

Титульный лист – не нумеруется, содержит название вуза и кафедры, тему работы, ФИО автора, научного руководителя (с учёной степенью) и рецензента, город и год.

Реферат (аннотация) – краткий обзор работы, объём 0,5–1 страница (до 1000 знаков). Структура включает цель, задачи, методы, результаты, ключевые слова (5–10).

Содержание – точное наименование всех внутренних разделов и подразделов с указанием номеров страниц, с которых они начинаются. Заголовки содержания должны точно повторять заголовки в тексте.

Введение – объём 2-3 страницы, содержит актуальность темы, цели и задачи, объект и предмет исследования, обзор литературы.

Объектом исследования является организация или система управления, а проблемы, возникающие в этой системе, являются предметом исследования. Проблема – это противоречие, требующее разрешения, которое обеспечивает развитие управления исследуемым объектом. Решается проблема набором задач. В отличие от проблемы задача предполагает знание алгоритма ее решения или выбор необходимого алгоритма из известных. Проблема – это противоречие, которое не всегда тождественно задаче и несет в себе элементы новых или неизвестных ранее эволюционных изменений.

Объектом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе

функционирования системы управления.

Объектом наблюдения являются субъекты сферы АПК различных организационно-правовых форм собственности.

Предметом исследования является то, что находится в границах объекта. В объекте выделяется та часть, которая служит предметом исследования, то, что определяет тему магистерской диссертации и, следовательно, научно-исследовательской работы.

Предметом исследования выступают комплекс теоретических, организационно-методических и практических вопросов управления экономическими системами. Например, совокупность форм и методов управления предприятиями определенной подотрасли АПК региона.

Основная часть – состоит из 3 глав (теоретическая, аналитическая и проектная), каждая с подразделами (не менее 3). В конце подразделов – выводы, в конце главы – общий вывод. Средний объем – 70-80 страниц.

Для распространенного типа магистерской диссертации, такого как аналитико-проектный рассмотрим основные ее разделы.

1. Теоретическая часть магистерской диссертации должна быть направлена на разработку теоретических и методологических основ исследуемых вопросов, использование новых концепций и идей в выбранной области исследования. Она служит фундаментом исследования, по ней строится практическая часть работы. Теоретическая часть делится на подпункты (не менее 3). Объем теоретической части – 25-30% от общего объема работы.

В теоретической части необходимо:

- **должны быть проанализированы труды отечественных и зарубежных учёных** по теме исследования. Выявлены основные направления исследований, ключевых авторов, существующие теоретические подходы и концепции. Важно не просто перечислить имеющиеся работы, но критически их оценить, выявить их сильные и слабые стороны, проанализировать противоречия и нерешённые вопросы.

- **должны быть систематизированы теоретические подходы**. Например, описать понятийный аппарат, на основе которого описываются исследуемые явления, выделить систему переменных, на основе которых строится концептуальная модель исследования.

- **далее необходимо аргументировать выбор подходов** и

собственную точку зрения на теоретическое описание исследуемых явлений.

- **необходимо выявить пробелы в изучении темы**. Поскольку магистерская диссертация обычно посвящается достаточно узкой теме, обзор работ предшественников следует делать только по вопросам выбранной темы, а не по всей проблеме в целом.

Текст теоретической части строится в рассуждающем, логически-доказательном стиле. Необходимо избегать обзорного стиля изложения и включать в содержание анализ только тех теорий, которые в той или иной степени необходимы для построения концептуальной модели исследования.

Некоторые требования к оформлению теоретической части магистерской диссертации.

Использовать научный аппарат корректно – соблюдать требования ГОСТ к оформлению ссылок и библиографий.

Излагать материал последовательно и логично – все разделы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует обращать на логические переходы от одной подглавы к другой, от параграфа к параграфу, а внутри параграфа – от вопроса к вопросу.

Каждая подглава должна заканчиваться выводами – новыми суждениями, сделанными на основе анализа теоретического материала. Количество выводов – не менее 3–5, при большем их количестве желательно разбивать их на группы по некоторому логическому основанию.

В теоретической части необходимо использовать **разносторонние источники** по теме. Некоторые из них:

Монографии и учебники – фундаментальные труды по теме.

Научные статьи – свежие исследования из профильных журналов.

Электронные источники – книги, статьи, официальные базы данных, публикации университетов.

Диссертации и авторефераты – полезно для понимания, как исследовали похожие вопросы.

Законы, нормативные документы. Количество источников в списке литературы зависит от темы и требований вуза, но в среднем для магистерской диссертации список включает 60-100 источников. Важно, чтобы источники были актуальными и

разнообразными.

2. Аналитическая часть магистерской диссертации — это раздел, в котором автор анализирует объект, предмет и основные проблемы, указанные во введении и теоретической части, а также другие научные исследования по теме. Цель — детально рассмотреть проблему исследования, определить связь между явлениями, подтвердить или опровергнуть гипотезу, сформулировать аргументированные выводы.

Некоторые элементы, которые должны быть в аналитической части.

Анализ объекта исследования. В качестве объекта исследования может выступать отрасль в которой работает конкретная компания, а предмета — её экономическая и финансовая деятельность. В аналитической части нужно провести анализ деятельности организации и определить наиболее слабые сферы.

Сбор и структуризация аналитических данных. Например, если анализируется предприятие, необходимо рассмотреть информацию статистического характера, финансовую и бухгалтерскую отчётность. Важна динамика изменения того или иного параметра за определённый временной период (не менее 5 лет).

Наглядное представление результатов анализа. Для этого используют графики, таблицы, изображения, диаграммы, схемы. Большие объёмы информации воспринимаются эффективнее, когда они структурированы в форме наглядного материала, а не просто перечислены внутри текста.

Характеристика методики. Подглавы аналитической части должны включать описание методики, которая стала основой экспериментальной работы, и инструментария исследования. Выбранная методика должна доказать, что полученные результаты достоверны.

Указание рекомендаций. В завершении главы можно указать рекомендации и составить список желаемых мероприятий, способствующих решению поставленной проблемы.

Аналитическая часть может включать несколько подглав (не менее 3). Структура этой части может варьироваться в зависимости от типа исследования.

Эмпирические исследования – описание хода эксперимента, представление полученных данных в виде таблиц, графиков, диаграмм, статистическая обработка данных, анализ и интерпретация результатов.

Теоретические исследования – разработка новых теорий, моделей, алгоритмов, доказательство теорем, вывод формул, проведение моделирования.

Исторические исследования – анализ исторических источников, выявление новых фактов, интерпретация исторических событий.

Порядок изложения данных должен соответствовать логике повествования.

Некоторые требования к оформлению аналитической части.

Корректное оформление цитат – аналитический раздел может включать несколько ссылок на литературные источники по теме.

Нумерация графического и табличного материала – весь графический и табличный материал должен быть пронумерован и иметь присвоенное ему наименование.

Соблюдение логической последовательности мыслей – порядок изложения данных должен соответствовать логике повествования.

Чёткое указание, из каких именно источников цитируется материал – плагиат и компиляция в научной работе не допускаются.

3. Проектная часть магистерской диссертации должна содержать **проектные предложения о путях и методах решения сформулированной в аналитической части задачи (или комплекса задач)**. Эта часть демонстрирует, как теоретические знания могут быть применены на практике, и формирует конкретные направления совершенствования исследуемой области.

Некоторые элементы, которые должны быть в проектной части:

Проектные решения, например:

– связанные с разработкой стратегии развития организации;

– использованием проектного подхода в стратегическом планировании и оценкой эффективности проектных решений;

– разработкой инвестиционного (инновационного) проекта:

– применение цифровых технологий в стратегическом планировании и т.д.

Инструкции и рекомендации по практическому решению задачи. Возможны два варианта организации процесса: с использованием разработанных магистрантом оригинальных средств (математической модели, метода, алгоритма, механизма, программы и схемы) или заимствованных известных типовых средств.

Оценка эффективности от внедрения предложенных рекомендаций. Следует оценить их экономическую, техническую и экологическую значимость.

В диссертации можно рассмотреть, например:

– использование системы сбалансированных показателей (ССП), которая позволяет перевести стратегические цели предприятия в измеримые количественные параметры. ССП структурирует стратегию развития по четырем основным направлениям: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал.

– анализ соотношения полученного результата и понесенных затрат. Суть этого подхода – прогнозирование ожидаемого результата от реализации стратегии и расчет ее общей стоимости. Количественным выражением эффективности стратегии в данном случае будет отношение прогнозируемого результата к затратам, необходимым для ее реализации.

– использование критериев оценки стратегии. Например, можно рассмотреть методологию, разработанную Д. Кэмбелом, Дж. Стоунхаусом и Б. Хьюстоном, которая сформулировала комплекс критериев для выбора наиболее подходящей стратегии: критерий соответствия, критерий технико-экономического обоснования, критерий приемлемости доля заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и критерий конкурентного преимущества.

Важно показать, как предложенные мероприятия отразятся на общих показателях деятельности предприятия, учреждения, организации.

Проектная часть должна быть представлена **на защите магистерской диссертации** – публичном выступлении, в ходе которого обучающийся представляет основные результаты своего исследования и доказывает их значимость перед комиссией.

Некоторые элементы, которые должны быть в докладе:

- обоснование актуальности темы исследования;
- формулировка цели и задач работы;
- описание методологии исследования;
- представление основных результатов;
- выводы и рекомендации.

Особый акцент во время выступления должен быть сделан на практической части, где раскрываются все обретенные навыки, самостоятельность и готовность к реальным действиям. Теоретические аспекты исследуются кратко и ёмко: упоминаются основные понятия, теории и методики, подчёркивается проблема и её нерешённость.

Заключение – объём 2–3 страницы, итоговые выводы, оценка результатов, рекомендации. Связывается с введением.

Список использованных источников – минимальное количество – 60-100 (зависит от темы). Порядок: по алфавиту или типам (законы, книги, статьи, электронные ресурсы) согласно ГОСТу 2025 г.

Приложения – в ходе работы над проектом автор включает в него графические схемы, иллюстрирующие написанное, когда подобные элементы больше по формату А4, их выделяют в приложения. В самой работе указывается ссылка на дополнительную информацию.

5. Новизна и значимость научного исследования

Научная новизна и значимость исследования тесно связаны между собой.

Во-первых, научно-исследовательская работа просто по определению предполагает получение новых знаний, а во-вторых, такие знания должны быть актуальны и значимы как для самой науки, так и для соответствующей сферы практической деятельности. Но мало просто определить значимость и новизну научного исследования, необходимо сформулировать их в научно-исследовательской работе [2].

Теоретическая значимость научного исследования – это его вклад в науку [2]. Таким вкладом может быть изменение, дополнение, расширение и т.п. существующих понятий, концепций,

подходов, моделей, методологии или методов, а также создание новых [2].

В отличие от новизны, значимость научного исследования, особенно теоретическую, обычно не нужно специально доказывать или как-то обосновывать [2]. Даже если вы просто уточнили базовое для вашей темы понятие, более четко определили границы применимости методики, конкретизировали какое-либо концептуальное положение и т.п. – этого уже достаточно, чтобы заявить о теоретической значимости научного исследования [2].

Практическая значимость исследования может быть гораздо более широкой и разнообразной (по сравнению с теоретической), однако далеко не во всех научных исследованиях она приветствуется [2].

Новизна научного исследования – это новое знание, которое появилось в результате его проведения. Критериями новизны можно считать:

– новые результаты;
– новые методы и подходы;
– новые теоретические положения, дополнения известных концепций или методологии, либо создание новых;
– новые интерпретации уже известных фактов или новые выводы, сделанные на основе результатов, ранее уже полученных в других аналогичных научных исследованиях [2].

В любой научной работе новизну исследования нужно формулировать максимально кратко, четко, конкретно, без двусмысленностей и неоднозначных толкований. Не следует излагать новизну громоздкими сложносочиненными и сложноподчиненными предложениями на целый абзац, с многочисленными деепричастными оборотами. Лучше перечислить именно то, что привнесено в науку.

Некоторые примеры правильных формулировок научной новизны исследования.

Направленность (профиль) «Маркетинг и цифровые коммуникации»

– дополнены и развиты теоретические положения, в части уточнения понятийного аппарата («цифровая торговля», «цифровая экономика», «цифровая среда», «маркетинговое развитие цифровой торговли») и уточнения ключевых концептов маркетинга в цифровой торговле;

– предложена экосистема цифровой торговли, которая в отличие от существующих моделей, представляет собой инновационную среду цифровой экономики, обеспечивающую тесное взаимодействие ее участников, направленное на осуществление торговли товарами и услугами на виртуальных рынках с помощью использования инновационных технологий, цифрового маркетингового инструментария и платформенных решений.

Направленность (профиль) «Логистика и государственные закупки»:

– сформирована модель потоков распределения продукции, основанная на уровневой структуризации зон территориального обслуживания конечных потребителей, отличающаяся от существующих моделей рассмотрением потоков на федеральном и региональном уровне, а также по крупным потребителям, что позволяет повышать эффективность управления распределением готовой продукции с учетом особенностей формирования каналов распределения различного уровня и запросов конечных потребителей;

– предложена дополненная классификация каналов распределения продукции предприятия по производству масложировой продукции, основанная на проведенном исследовании существующих классификаций каналов сбыта и содержащая такие новые признаки как территориальные уровни обслуживания и функции сервисно-логистического обслуживания, отличающаяся от существующих классификаций более широким спектром признаков, в том числе по составу и структуре, по уровням их формирования и отраслевого назначения, а также по функциям.

Направленность (профиль) «Экспорт продукции АПК и логистика международной торговли»

– идентифицированы и систематизированы особенности экспортных стратегий в АПК, отличающие их от прочих видов стратегий, в трех аспектах (базисные характеристики, их проекция на уровень региональных стратегий и на уровень стратегий отдельных предприятий агробизнеса), учет которых будет способствовать повышению качества, улучшению процессов стратегического планирования, а также обеспечению координации усилий всех его участников;

– сформирован методический комплекс для разработки стратегии развития агроэкспорта в регионе, базирующийся на структурно-продуктовом подходе и включающий этапы: работы со стейкхолдерами, выделения отраслей-драйверов и географических приоритетов агроэкспорта, дифференциации общих и специфических мер поддержки, обоснования мер по развитию межрегиональной координации, формирования крупных экспортных проектов, обоснования индикаторов стратегического развития.

Как не следует сформулировать новизну (в скобках указано, что именно не так).

Уточнено содержание понятия «стратегическое управление», определены его современные смысловые границы и общепринятая практика использования в современных компаниях (новизны нет).

Дополнены теоретические основы стратегического управления предприятиями сферы АПК в части формулировки авторской трактовки базовых понятий темы исследования (новизну сложно доказать).

Предложена структура методологии формирования каналов продаж в условиях глобальной трансформации социокультурных ценностей (новизну сложно оценить) [2].

Далее приведены примеры теоретической и практической значимости и их отражение в структуре разделов магистерской диссертации и научной новизне исследования (направленность «Стратегическое управление предприятиями АПК»).

Теоретическая значимость

Разработка методических положений и практических рекомендаций по управлению процессами стратегического менеджмента на предприятиях АПК. Например, в диссертации на тему «Стратегический менеджмент на малых предприятиях агропромышленного комплекса»: на примере крестьянско-фермерского хозяйства научная новизна заключается в том, что:

– выявлена структура кластера малых сельскохозяйственных предприятий, что позволяет более обоснованно определять источники достижения конкурентных преимуществ;

– разработана карта стратегических групп конкурентов в сельскохозяйственном бизнесе, которая позволяет сравнивать конкурентные позиции малых предприятий.

– разработана система типовых стратегий, которые могут реализовать малые предприятия сельскохозяйственного бизнеса: минимизация издержек, повышение конкурентоспособности малых форм хозяйствования, диверсификация производства, фокусирование, выход на рынок.

Теоретическое и практическое обоснование основных подходов построения системы стратегического управления, например, для предприятия, ограниченного в ресурсах развития. В диссертации по теме «Стратегическое управление предприятием на основе инструментов проектного менеджмента» научная новизна заключается в том, что исследованы и обоснованы механизмы внедрения метода стратегического управления предприятием через внедрение метода проектов.

Выявление новых актуальных тенденций и закономерностей развития стратегического менеджмента. Например, в работе может быть доказано, что выбранная тематика основана на теоретических формулировках и определениях, которые углубляют понимание сущности процессов и явлений стратегического управления.

Практическая значимость исследования

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления, например, на примере предприятия агропромышленного комплекса. В диссертации может быть предложено, что предложенные подходы, теоретические выводы и конкретные рекомендации могут быть использованы в корректировке системы управления предприятием, что позволит повысить эффективность работы.

Внедрение результатов исследования в деятельность предприятия, например, в процессе применения рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования в организации. В диссертации может быть указано, что результаты исследования включены в практическую работу и используются на предприятии, что подтверждается актом о внедрении.

Разработка системы типовых стратегий для малых форм хозяйствования, например, в сельскохозяйственном бизнесе, которая может быть использована в деятельности малых предприятий для достижения конкурентных преимуществ.

Важно: научная новизна должна быть обоснована с точки зрения теории или в результате экспериментов, проверена на

практике и подтверждена обучающимся. Требуются чёткие и ёмкие формулировки, в которых новаторство не просто декларируется, но и убедительно доказывается.

Научную новизну также следует подтверждать публикациями, докладами на конференциях и академических журналах (не менее 2-х статей).

Практическая значимость – результаты должны иметь применение. Например, «Методы оптимизации структуры управления».

Степень изученности – это достаточность источников для анализа.

Собственные интересы – тема должна быть интересна самому магистранту, иначе он не сможет плодотворно работать над ней.

6. Рекомендуемые методы исследований

При подготовке магистерской диссертации любого типа обучающемуся рекомендуется использовать представленные в данном разделе методы исследования. Это в первую очередь необходимо для формирования практических навыков в отношении методов, применяемых в исследованиях проблем менеджмента.

6.1 Общенаучные и формально-логические методы исследований

6.1.1 Методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов

Экспертные методы. Развитие системного анализа неразрывно связано с такими понятиями, как «мозговая атака», «сценарии», «дерево целей», морфологические методы и т.п. Перечисленные термины характеризуют тот или иной подход к активизации выявления и обобщению мнений опытных специалистов экспертов (термин «эксперт» в переводе с латинского означает «опытный») [3]. Иногда все эти методы называют «экспертными». Однако есть и особый класс методов, связанных непосредственно с опросом экспертов, так называемый метод

экспертных оценок (так как при опросах принято проставлять оценки в баллах и рангах), поэтому названные и подобные им подходы иногда объединяют термином «качественные» (оговаривая условность этого названия, так как при обработке мнений, полученных от специалистов, могут использоваться и количественные методы). Этот термин (хотя и несколько громоздкий) в большей мере, чем другие отражает суть методов, к которым вынуждены прибегать специалисты, когда они не только не могут сразу описать рассматриваемую проблему аналитическими зависимостями, но и не видят, какие из рассмотренных выше методов формализованного представления систем могли бы помочь получить модель для принятия решения.

Методы типа «сценариев». Методы подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте, изложенных в письменном виде, получили название сценариев [3].

Сценарий предусматривает не только содержательные рассуждения, помогающие не упустить детали, которые невозможно учесть в формальной модели (в этом собственно и заключается основная роль сценария), но и содержит, как правило, результаты количественного технико-экономического или статистического анализа с предварительными выводами [3]. Группа экспертов, подготавливающая сценарий, пользуется обычно правом получения необходимых справок от предприятий и организаций, необходимых консультаций. На практике по типу сценариев разрабатывались прогнозы в отраслях промышленности. Разновидностью сценариев можно считать комплексные программы научно-техническою прогресса и его социально-экономических последствий.

Методы экспертных оценок. Возможность использования экспертных оценок, обоснование их объективности обычно базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка специалиста-эксперта о достоверности и значимости того или иного события [3]. При этом предполагается, что истинное значение исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, получаемых от группы экспертов, и что обобщенное коллективное мнение является достоверным.

Методы типа «Дельфи». Итеративная процедура при проведении мозговой атаки, которая способствовала снижению влияния психологических факторов при повторении заседаний и повышении объективности результатов [3]. «Дельфи»-процедуры стали средством повышения объективности экспертных опросов с использованием количественных оценок при оценке «дерева цели» и при разработке «сценариев». Основные средства повышения объективности результатов при применении «Дельфи»-метода – использование обратной связи, ознакомление экспертов с результатами предшествующего тура опроса и учет этих результатов при оценке значимости мнений экспертов.

Метод дерева целей. Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения обшей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня, – функциями [3].

При использовании метода «дерево целей» в качестве средства принятия решений часто вводят термин «дерево решений». При применении «дерева» для выявления и уточнения функций управления говорят о «дереве целей и функций». При структуризации тематики научно-исследовательской организации удобнее пользоваться термином «дерево проблемы», а при разработке прогнозов – термином «дерево направлений развития (или прогнозирования развития)» или упомянутым выше термином «прогнозный граф».

Метод «дерева целей» ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, т.е. такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась при неизбежных изменениях, происходящих в любой развивающейся системе. Для достижения этого при построении вариантов структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы и методики формирования иерархических структур целей и функций.

Основная идея морфологического подхода – систематически находить наибольшее число, а в пределе – все возможные варианты решения поставленной проблемы или реализации системы путем комбинирования основных (выделенных исследователем) структурных элементов системы или их признаков

[3]. При этом система или проблема может разбиваться на части разными способами и рассматриваться в различных аспектах.

6.1.2 Экспериментальный метод

Эксперимент – это система познавательных операций, которые осуществляются в отношении объектов, поставленных в такие специально создаваемые условия, которые должны способствовать обнаружению, сравнению, измерению объективных свойств, связей, отношений объектов и (или) проверке истинности теории в отношении этих свойств, связей, отношений [3]. Он предполагает вмешательство в естественные условия существования предметов и явлений или воспроизведение определенных сторон предметов и явлений в специально созданных условиях с целью изучения их без осложняющих процесс сопутствующих обстоятельств.

Измерение как метод есть система фиксации и регистрации количественных характеристик измеряемой системы [3]. Для социальных систем процедуры измерения связаны е показателями – статистическими, отчетными и плановыми; единицами измерения.

Измерение – более точное познавательное средство. Ценность измерения в том, что оно дает точные, количественно определенные сведения об окружающей действительности [3].

Сравнение – один из наиболее распространенных методов познания. Сравнение позволяет установить сходство и различие предметов и явлений действительности. В результате сравнения выявляется то общее, что присуще двум или нескольким объектам. Сущность этого метода состоит в установлении сходства или различия явлений в целом или в каких-либо признаках. Для того, чтобы сравнение было плодотворным, оно должно удовлетворять двум основным требованиям: сравниваться должны лишь такие явления, между которыми может существовать определенная объективная общность; для познания объектов их сравнение должно осуществляться по наиболее важным, существенным (в плане конкретной познавательной задачи) признакам [3].

Описание – специфический метод получения эмпирикотеоретического знания [3]. Его сущность – в систематизации данных, полученных в результате наблюдения, эксперимента, измерения. Благодаря систематизации фактов, обобщающих

отдельные стороны явлений, явление, процесс, предмет отражаются в целом как система. В процессе описания устанавливаются не только факты, но и зависимости между ними: последовательность, одновременность, причинность, взаимосвязь, взаимоисключение и другие. Обобщение и абстрагирование, классификация данных наблюдения, эксперимента, измерения на языке науки, имеющие место в описании, делают факты базисом для дальнейших логических операций. Это делает возможным на уровне описания установление эмпирических, статистических зависимостей – закономерностей (законов) – в виде функциональных зависимостей.

Как метод получения нового знания описание может осуществляться средствами естественного языка, статистическими методами (таблицами, рядами, индексами, используя корреляционно-регрессионные зависимости и т.п.), графическими методами – при помощи графиков, диаграмм и т.д.

6.1.3 Метод наблюдения

Наблюдение – это система фиксации и регистрации свойств и связей изучаемого объекта в естественных условиях или в искусственном, специально организованном эксперименте. При благоприятных условиях этот метод обеспечивает достаточно обширную и разностороннюю информацию для формирования и фиксации научных фактов. Функции этого метода: фиксация и регистрация информации; предварительная, на базе имеющейся теории, классификация научных фактов (по признакам: новизна зафиксированных фактов, объем информации, содержащейся в фактах, особенности свойств и связей); сравнение зафиксированных фактов с тем, что известно в науке, с фактами, характеризующими другие подобные системы [3].

Наблюдение должно удовлетворять ряду требований, важнейшими из которых являются: планомерность; целенаправленность; активность; систематичность.

Анализ документов – разновидность исследования систем управления.

Информационный анализ выполняется с целью исследования количественных и качественных характеристик информации, используемой в системе управления [3]. Объектами исследования являются информационные потоки и массивы

данных, формируемые в процессе управления, методы и средства их передачи, обработки, хранения, представления, ввода и вывода .

6.1.4 Метод социологического опроса

Социологическим исследованием системы управления называется разновидность исследований, в которой рассматривают общество, коллектив, индивидуума как целостную социокультурную подсистему, влияющую на эффективность, затраты, риск системы управления, и используют специфические приемы сбора, обработки и анализа первичной социологической информации [3].

6.1.5. Диагностический метод исследования

Диагностика – это процесс установления и изучения признаков, характеризующих состояние экономической системы, для предсказания возможных отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы [3]. Диагностика является своеобразным механизмом саморегулирования в системе, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Классификация методов диагностики

Стратегическая диагностика помогает оценить эффективность стратегии предприятия, понять стратегическую позицию предприятия в каждом из направлений его деятельности, оценить сильные и слабые сигналы, поступающие из внутренней и внешней среды [3]. Информация, полученная в ходе такой диагностики, оказывает неоценимую поддержку руководителю в процессе формирования стратегии предприятия. Диагностика финансово-хозяйственного положения в рамках стратегической диагностики включает в себя, прежде всего, анализ стратегической позиции предприятия на рынке. Для этого применяют специальные методы, самые распространенные из которых – SWOTанализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, конкурентный анализ.

Оперативная диагностика отслеживает и оценивает ключевые сферы деятельности предприятия и прежде всего анализирует финансовое состояние, безубыточность, материальные

и информационные потоки, оценивает риск и вырабатывает рекомендации по управлению рисками [3].

Экспертные методы исследований используют для диагностики состояния, последующего прогнозирования вариантов развития. дежную, а иногда и единственно возможную информацию. Статистический анализ, является основой диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

6.2 Экономико-статистические методы исследований

6.2.1 Моделирование задач принятия решений

Математические модели, используемые в экономике, по ряду признаков, относящихся к особенностям моделируемого объекта, цели моделирования и используемого инструментария можно разделить на следующие классы [3]. Макроэкономические модели описывают экономику как единое целое, связывая между собой укрупненные материальные и финансовые показатели: ВВП, потребление, инвестиции, занятость, процентную ставку, количество денег и другие.

Микроэкономические модели описывают взаимодействие структурных и функциональных составляющих экономики, либо поведение отдельной такой составляющей в рыночной среде [3]. Вследствие разнообразия типов экономических элементов и форм их взаимодействия на рынке, микроэкономическое моделирование занимает основную часть экономико-математической теории. Наиболее серьезные теоретические результаты в микроэкономическом моделировании в последние годы получены в исследовании стратегического поведения фирм в условиях олигополии с использованием аппарата теории игр.

Теоретические модели позволяют изучать общие свойства экономики и ее характерных элементов дедукцией выводов из формальных предпосылок [3].

Прикладные модели дают возможность оценить параметры функционирования конкретного экономического объекта и сформулировать рекомендации для принятия практических решений [3]. К прикладным относятся, прежде всего, эконометрические модели, оперирующие числовыми значениями экономических переменных и позволяющие статистически значимо

оценивать их на основе имеющихся наблюдений.

Равновесные модели описывают такие состояния экономики, когда результирующая всех сил, стремящихся вывести ее из данного состояния, равна нулю, когда ни один из экономических субъектов не заинтересован в изменении состоянии объекта с помощью средств, которыми он располагает [3]. Равновесные модели занимают особое место в рыночной экономике. В нерыночной экономике неравновесие по одним параметрам (например, дефицит) компенсируется другими факторами (черный рынок, очереди и т.п.). Равновесные модели дескриптивны, описательны.

Статические модели описывают состояние экономического объекта в конкретный момент или период времени [3]. В статических моделях обычно зафиксированы значения ряда величин, являющихся переменными в динамике, – например, капитальных ресурсов, цен и т.п.

Динамические модели включают взаимосвязи переменных во времени. Динамическая модель не сводится к простой сумме ряда статических, а описывает силы и взаимодействия в экономике, определяющие ход процессов в ней [3]. Динамические модели обычно используют аппарат дифференциальных и разностных уравнений, вариационного исчисления. Детерминированные модели предполагают жесткие функциональные связи между переменными модели.

Стохастические модели допускают наличие случайных воздействий на исследуемые показатели и используют инструментарий теории вероятностей и математической статистики для их описания.

6.2.2 Моделирование задачи оптимизации производства методами линейного программирования

Линейное программирование является одним из методов решения общих задач оптимизации, в которых учитывается большое число переменных, подчиненных определенным ограничениям [3]. При решении этих задач необходимо получить оптимальное значение определенного критерия эффективности (функции цели), например, прибылей, затрат, количества произведенных продуктов или других показателей, при условии,

что удовлетворяются поставленные ограничения. Эти ограничения в свою очередь носят различный характер и объясняются условиями производства, управления, сбыта, хранения, наличием сырья или законодательными положениями.

6.2.3 Экономико-математическая модель транспортной задачи

Важным частным случаем задачи линейного программирования является так называемая транспортная задача. Классическая транспортная задача – задача о наиболее экономном плане перевозок однородного продукта (или взаимозаменяемых продуктов) из пунктов производства в пункты потребления [3].

6.2.4 Построение сетевых графиков

Методы сетевого моделирования применяются при планировании и управлении разработкой крупных народнохозяйственных комплексов, научными исследованиями, конструкторской и технологической подготовкой производства, освоения новых видов изделий, строительством и реконструкцией, капитальным ремонтом основных фондов. Сетевое моделирование основано на применении так называемой сетевой модели комплекса взаимосвязанных работ, направленных на достижение определенной цели [3].

7. Методы планирования и прогнозирования в исследовании

Планирование – разработка планов, определяющих будущее состояние системы управления, путей, способов и средств его достижения. Планирование включает принятие плановых решений уполномоченными органами или лицами.

Методы планирования – совокупность приемов и способов, используемых для расчета плановых показателей и плана в целом.

Прогноз – оценка будущей тенденции, с помощью исследования и анализа доступной информации.

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование системы управления, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие системы управления в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

7.1 Методы планирования

Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов системы управления, отвечающих на вопрос «Зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те – до конкретных заданий. Далее определяются необходимые ресурсы – материальные, финансовые, кадровые, временные – и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план.

Выделяют восемь этапов в процессе планирования.

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно системе управления необходимо достичь?

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по

улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Планирование является центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования производства.

Существует следующие методы планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые.

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы – с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между

сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.

Сетевой метод является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею. По срокам различают следующие виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное.

Перспективное планирование основывается на прогнозировании. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (3-5 лет) планирование.

Долгосрочный план имеет программно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограниченно.

Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в **среднесрочном плане.** Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд

предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные – на 2-3 года.

7.2 Общий подход к разработке системы показателей и целевых индикаторов эффективности и результативности

Подготовка магистерской диссертации предполагает использование набора показателей и целевых индикаторов, позволяющих отследить как состояние системы управления, так и происходящие изменения, оценить эффективность и результативность ее развития.

Совокупность показателей разрабатывается таким образом, чтобы как можно более полно отразить фактическую ситуацию в отношении объекта исследования.

В отличии от показателей целевые индикаторы задают уровень, который должен быть достигнут. Целевое значение индикатора определяется исходя из законодательных норм, так и из фактических значений апробированных показателей.

Реализация целевого принципа управления предполагает постоянное установление соответствия между объектами управления и уровнем достижения целей в результате их реализации. Это требование вытекает из одного из основных принципов целевого управления, согласно которому каждое действие по реализации того или иного проекта, должно соотноситься с ожидаемыми целевыми результатами реализации проекта и, следовательно, программы в целом. Отсюда следует, что каждой из целей должны быть поставлены соответствие показатели или индикаторы, по значению которых можно судить об успешности или уровне достижения данной цели.

К целевым показателям следует относить показатели, характеризующие уровень достижения целей и являющиеся основным предметом мониторинга в системе стратегического планирования. Оценка уровня достижения цели, основывается, во-первых, на анализе динамики изменения соответствующих целевых показателей, во-вторых, на результатах сопоставления целевых показателей, достигнутых в рамках объекта исследования с аналогичными показателями других объектов исследования, близких к данной, по своим социально-экономическим характеристикам.

Целевым индикатором **следует** называть показатель или характеристику некоторого социально-экономического процесса или подсистемы объекта исследования, по значению которого можно делать выводы об уровне достижения целей социально-экономического развития, уровне удовлетворения общественной потребности, достижению целей управления, уровне эффективности управления и др. Индикаторы целесообразно использовать для косвенной оценки целевых результатов деятельности, когда невозможно установить прямую зависимость между конкретным действием и улучшением целевых показателей.

Среди разнообразных целевых показателей, характеризующих развитие различного рода подсистем объекта исследования, представляется необходимым выделить в ряд важных групп.

1. Показатели, которые характеризуют целевой результат в характеристиках состояния субъекта потребности, в абсолютном или относительном выражении.

2. Показатели, отражающие уровень эффективности использования ресурсов в ходе обеспечения удовлетворения общественных потребностей и характеризующие затраты ресурсов на достижение единичного целевого результата, (например, производительность труда, рентабельность производства, энергозатраты на рубль ВРП и т.п.).

3. Показатели, отражающие уровень формирования потенциала развития (накопление финансовых ресурсов, максимизация темпов роста, подготовка кадров, внедрение новых, перспективных технологий и т.п.).

4. Показатели, характеризующие уровень удовлетворения общественных потребностей.

5. Показатели, характеризующие качество функционирования подсистем, «отвечающих» за уровень удовлетворения общественной потребности, являющейся объектом целеполагания.

Применительно к этим группам конкретные целевые показатели могут строиться различным образом:

– показатели, характеризующие соотношение между желательным и достигнутым значением целевого показателя;

– показатели, которые основаны на соотнесении значений абсолютных и относительных показателей в динамике, (например, темпы изменения данного показателя по отношению к предыдущему периоду, темпы изменения данного показателя в

сопоставлении с динамикой изменения макропоказателей, характеризующих экономическое развитие региона (соотношение с динамикой ВРП, численностью населения, динамикой инвестиций в регионе, и т.п.);

– показатели, получаемые на основе сопоставления различных относительных показателей с аналогичными показателями в других субъектах Федерации или в других странах, (объектами для сопоставления при этом являются подсистемы сходные с исследуемой по уровню развития и потенциалу, и объективным условиям развития, в регионах близких к данному, по основным характеристикам).

Чтобы обеспечить эффективное функционирование системе управления необходимы ясная и точная информация о ее функционировании. Реализация ключевого принципа современных систем качества это непрерывное улучшение систем управления, которое требует постоянного анализа текущей ситуации и внесения корректировок.

Вопрос эффективности и результативности предложенных мероприятий является ключевым при подготовке магистерской диссертации в рамках проектного этапа.

Общепринятыми способами разработки показателей и индикаторов развития системы управления является выделение трех основных характеристик результата деятельности: экономии, эффективности, результативности.

Эффект – это полезный результат экономической деятельности, измеряемый обычно разностью между денежным доходом от деятельности и денежными расходами на ее осуществление.

Эффективность – это результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата.

Результативность означает степень достижения цели в деятельности, в том числе в экономических программах и мероприятиях. Чем больше степень достижения поставленной цели, тем выше результативность.

Анализ информации должен сопровождаться с использованием следующих критериев оценки: адекватность,

достаточность и актуальность целевых предложенных индикаторов.

Адекватность целевых индикаторов – это уровень соответствия создаваемой с помощью полученной информации системы целевых индикаторов реальному процессу управления объектом исследования.

Достаточность целевых индикаторов – это число возможных индикаторов определяется путем суммирования разработанных индикаторов с дополнительными индикаторами, предложенными в ходе проведения апробации, при этом оно ограничивается целями использования индикаторов.

Актуальность целевых индикаторов – это важность, значительность целевых индикаторов в современных условиях для использования их в процессе управления объектом исследования.

7.3 Прогнозирование

Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого.

Если необходимо рассмотреть ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким принципиально различным вариантам, то применяют метод сценариев. Это – метод декомпозиции (т. е. упрощения) задачи прогнозирования, предусматривающий выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев – быть обозримым. В конкретной ситуации сама возможность подобной декомпозиции не всегда очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования: построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев; прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие менеджера вопросы.

Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно-экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к

искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств (одно из перспективных направлений современной прикладной математики) приводит к весьма громоздким математическим моделям. Учет нежелательных тенденций, выявленных при прогнозировании, позволяет принять необходимые меры для их предупреждения, а тем самым помешать осуществлению прогноза.

Прогнозирование – частный вид моделирования как основы познания и управления. Разновидности прогнозов:

1. Экономические прогнозы используются для пророчества общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.

2. Прогнозы развития технологии позволят предусматривать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может состояться, насколько экономически приемлемыми они могут быть.

3. Прогнозы развития конкуренции позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.

4. Прогнозы на основе опросов и исследований дают возможность предусмотреть, что состоится в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий рынок новой продукции можно оценить только с учетом предсказуемых изменений состояния экономики, общественных ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите окружающей среды от загрязнения.

5. Социальное прогнозирование, которым в это время занимается несколько больших организаций, используется для пророчества изменений в социальных установках людей и состоянии общества. Очевидно, фирма, которая сумела правильно предусмотреть отношение людей к таким вопросам, как стремление к комфорту, склонность к материализму или патриотизму, или спрогнозировать, как изменится качество жизни или медицинское обслуживание, может иметь преимущество перед конкурентами, планируя выпуск новых товаров и предоставление новых услуг.

Количественные методы прогнозирования

Количественные методы можно использовать для прогнозирования, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или зависимостей [4]. Кроме того, руководитель обязан знать, как использовать количественную модель, и помнить, что выгоды от принятия более эффективного решения должны перекрыть расходы на создание модели. Два типичных метода количественного прогнозирования – это анализ временных рядов и

Каузально (причинноследственное) моделирование. Анализ временных рядов. Иногда называется построением тренда, анализ временных рядов основан на предположении, в соответствии с которым события прошлого дают достаточно красивое приближение в оценке будущего [4].. Этот анализ является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продолжения их в будущее. Его можно провести с помощью таблицы или графика путем нанесения на координатную сетку точек, которые отвечают событиям прошлого.

Каузально (причинноследственное) моделирование. Это попытка спрогнозировать то, которое состоится в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассмотренным фактором и другими переменными [4].. Языком статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем более плотная корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования.

Качественные методы прогнозирования

Для использования количественных методов прогнозирования необходимо иметь информацию, достаточную для выявления тенденции или статистически достоверной зависимости между переменными. Когда количество информации недостаточно или руководство не понимает сложный метод, или, когда количественная модель выходит излишне дорогой, руководство может прибегнуть к качественным моделям прогнозирования. При этом прогнозирования будущего осуществляется экспертами, к которым обращаются за помощью. Четыре самых распространенных качественных метода прогнозирования – это мнение жюри, совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания

потребителя и метод экспертных оценок.

Мнение жюри. Этот метод прогнозирования заключается в сочетании и усреднении мнений экспертов [4]. Неформальной разновидностью этого метода является «мозговая атака», во время которого участники сначала пытаются генерировать больше всего идей. Только после прекращения процесса генерирования некоторые идеи поддаются оценке. Это может забирать много времени, но чаще всего дает полезные результаты, особенно когда организация нуждается во множестве новых идей и альтернатив.

Совокупное мнение сбытовиков. Опытные торговые агенты часто прекрасно пророчат будущий спрос [4]. Они близко знакомы с потребителями и могут принять во внимание их недавние действия быстрее, чем удастся построить количественную модель. Кроме того, красивый торговый агент на определенном часовом отрезке чаще всего «чувствует» рынок по сути дела точнее, чем количественные модели.

Модель ожидания потребителя. Как можно судить по названию, модель ожидания потребителя является прогнозом, основанным на результатах опроса клиентов организации [4]. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также новые требования. Собрав все полученные таким путем данные и сделав исправление на пере- или недооценку, выходя по собственному опыту, руководитель чаще всего оказывается в состоянии точно предусмотреть совокупный спрос.

Метод экспертных оценок. Он является больше формализированным вариантом метода коллективной мысли [4]. Метод экспертных оценок, в принципе, являет собой процедуру, что позволяет группе экспертов приходить к согласию. Эксперты, которые практикуют в самих разных, но взаимозависимых областях деятельности, заполняют подробную анкету относительно определенной проблемы. Они записывают также свои мнения о ней. Каждый эксперт потом получает ответы других экспертов, и его просят заново рассмотреть свои прогнозы, и если они не совпадают с прогнозами других, просят объяснить, отчего это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не приходят к единственному мнению.

7.4 Систематизация методов исследования в рамках этапов подготовки магистерской диссертации

Этап исследования	Исследовательская задача	Методы исследования	Инструменты исследования	Потенциальный результат
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Теоретико-методологический этап	1.1. Формирование теоретической базы и структуризация проблемы	- Контент-анализ научной литературы - Сравнительный анализ концепций и дефиниций - Описание и систематизация научных подходов - Метод «Дерева целей / проблем» (иерархическая структуризация предметной области)	- Базы данных научного цитирования (РИНЦ, Scopus, Web of Science) - ПО для визуализации библиометрических связей (VOSviewer) - Логико-структурные схемы и ментальные карты (Mind Maps)	Определение степени научной разработанности проблемы. Уточнение понятийного аппарата. Построение иерархического графа целей и задач исследования.
	1.2. Сбор и первичная обработка эмпирической информации	- Наблюдение (прямое / косвенное за деятельностью организации) - Измерение (фиксация количественных параметров объекта) - Описание (систематизация первичных фактов) - Анализ документов (информационный анализ управленческой и регламентирующей документации)	- Протоколы наблюдения и рабочие журналы - Внутренние регламенты, организационная структура, отчетные формы предприятия - Система натуральных и стоимостных единиц измерения экономических показателей	Формирование достоверной фактологической базы исследования. Получение точных количественных и качественных сведений об исходном состоянии системы управления объектом.
2. Аналитический этап	2.1. Стратегическая диагностика внешней и внутренней среды	Методы стратегической диагностики: - SWOT-анализ (количественный, с расчетом корреляций) - SPACE-анализ (оценка стратегического положения) - PESTEL-анализ (расширенный анализ макросреды) - Модель анализа 5 сил конкуренции М. Портера	- Калькуляторы стратегических матриц (MS Excel) - Анкеты и опросные листы для экспертного опроса - Шкалы оценок (порядковые, интервальные) - Отраслевые обзоры и статистические сборники	Комплексный диагноз состояния объекта исследования. Определение стратегической позиции и вектора развития. Выявление ключевых возможностей, угроз, сильных и слабых сторон. Формирование проблемного поля стратегических разрывов (GAPs).

		- Портфельные матрицы (BCG, GE/McKinsey) Экспертные методы: - Метод экспертных оценок (ранжирование, балльная оценка факторов) - Метод типа «Сценариев» (качественное описание ситуаций) - Сравнение с отраслевыми бенчмарками		
	2.2. Функциональный анализ внутренней среды по подсистемам	Методы оперативной диагностики: - Статистический анализ (ряды динамики, индексный метод, корреляционно-регрессионный анализ) - Горизонтальный, вертикальный и коэффициентный финансовый анализ - Анализ безубыточности (CVP-анализ) - Анализ документов (информационных потоков) - Сравнение плановых, отчетных и нормативных показателей Функциональный разрез: - Маркетинг и сбыт: ABC/XYZ-анализ, RFM-анализ, модель Кано - Производство: VSM-картирование, расчет OEE, операционный рычаг - Персонал: анализ движения кадров, производительности труда - R&D: патентный анализ, оценка наукоемкости	- Данные бухгалтерской (Ф-1, Ф-2) и управленческой отчетности - Специализированные программы (Audit Expert, FinEkAnalysis, Statistica) - CRM-системы и HR-аналитика - Диаграммы причинно-следственных связей (диаграмма Исикавы)	Оценка эффективности использования ресурсов в разрезе функциональных зон (финансы, маркетинг, производство, персонал, инновации). Выявление узких мест, резервов повышения эффективности и ограничений для реализации стратегии.
	2.3. Оценка кадрового и	- Метод социологического опроса	- Анкеты для оценки	Определение уровня готовности

	социального потенциала	(анкетирование сотрудников, экспертные интервью) - Наблюдение за организационным поведением - Экспертные методы оценки компетенций персонала	удовлетворенности, лояльности (eNPS) и вовлеченности персонала - Социометрические матрицы - Профессиональные стандарты и модели компетенций	коллектива к стратегическим изменениям. Оценка кадровых рисков и потенциала развития человеческого капитала. Социально-психологический климат.
3. Проектный этап	3.1. Генерация и формализация стратегических целей	Методы активизации мышления и структуризации: - Метод «Мозговой атаки» (генерация стратегических идей) - Морфологический подход (систематический перебор комбинаций решений) - Метод «Дерева целей» (декомпозиция стратегии на подцели и функции) - Методология SMART (валидация целей: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) - Метод типа «Дельфи» (итеративное согласование экспертных мнений)	- Морфологические матрицы и таблицы - SMART-опросник (проверка каждой цели по пяти критериям) - Иерархические графы («дерево целей / решений») - Опросные листы для туров Дельфи-процедуры	Формирование системы стратегических целей, соответствующих критериям научной обоснованности и управленческой реализуемости. Преобразование абстрактного стратегического видения в конкретные, измеримые и ограниченные во времени ориентиры.
	3.2. Разработка системы показателей и стратегической карты	- Сбалансированная система показателей (BSC / ССП) - Построение Стратегических карт (Strategy Maps) Р. Каплана и Д. Нортона - Экспертные методы (назначение весов и целевых значений KPI)	- Шаблоны Стратегической карты (MS Visio, ARIS Express, Business Studio) - Таблицы расчета KPI по четырем проекциям: Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Обучение и развитие	Трансформация SMART-целей в систему сбалансированных показателей. Установление причинно-следственных связей между целями функциональных подсистем и мероприятиями. Визуализация стратегии.
	3.3. Проектирование дорожной карты	- Сетевое моделирование (построение сетевых графиков)	- Метод критического пути (CPM) и метод оценки	SMART-план реализации стратегии. Оптимизированный

	реализации стратегии	- Календарное планирование (диаграмма Ганта) - Процессное моделирование (в нотациях IDEF0, BPMN 2.0)	программ (PERT) - ПО управления проектами (MS Project, Primavera, GanttPRO) - Среды бизнес-моделирования (ARIS, ELMA)	по срокам и ресурсам комплекс мероприятий (дорожная карта). Сетевой график работ с указанием ответственных и контрольных точек.
4. Оценочный (прогнозно-верификационный) этап	4.1. Прогнозирование экономической эффективности стратегии	Экономико-математическое моделирование: - Статические и динамические модели - Детерминированные и стохастические модели - Линейное программирование (решение оптимизационной задачи с ограничениями) - Модель транспортной задачи (оптимизация логистики) - Динамические методы оценки инвестиций (NPV, IRR, PI, DPP)	- MS Excel (надстройки «Поиск решения», «Пакет анализа») - Пакеты прикладных программ (MathCad, Statistica, Project Expert) - Построение прогнозной финансовой отчетности (Pro-forma) и моделирование денежных потоков	Количественное обоснование экономического эффекта от внедрения стратегии. Оптимизация распределения ресурсов при заданных ограничениях. Расчет прироста стоимости бизнеса (NPV).
	4.2. Оценка устойчивости стратегии в условиях неопределенности	Сценарный анализ (Scenario Planning): - Метод типа «Сценариев» (разработка содержательных описаний вариантов будущего) - Имитационное моделирование (метод Монте-Карло) - Анализ чувствительности ключевых параметров - Эксперимент (вычислительный эксперимент с моделью)	- Морфологические матрицы сценариев (выделение осей: темп роста рынка / регуляторная нагрузка) - Генератор случайных чисел и симуляции в MS Excel или Python - Графики «торнадо» для визуализации чувствительности NPV	Оценка стратегической гибкости и устойчивости. Верификация прогнозов к изменениям макроэкономических драйверов. Расчет ожидаемой доходности с учетом вероятности наступления сценариев (E(NPV)). Формирование превентивных мер для пессимистического сценария.
	4.3. Оценка управленческой и	- Диагностический метод (сравнение плановых и прогнозных значений	- Карты сбалансированных показателей (BSC) с	Комплексная оценка результативности стратегии

	социальной результативности	KPI) - Квалиметрические методы (оценка качественных параметров) - Экспертные методы (заключительная оценка качества проектных решений)	целевыми и прогнозными значениями - Коэффициент конкордации Кендалла (оценка согласованности экспертных мнений) - Методики расчета нефинансовых метрик (NPS, OEE, текучесть кадров)	(степени достижения целей). Подтверждение положительного управленческого, социального и репутационного эффекта. Доказательство сбалансированности экономических и неэкономических результатов.

8. Методический инструментарий для оценки эффективности управления в агропромышленном производстве

Развитие рыночных отношений повышает требования к уровню квалификации специалистов, их ответственности в выработке и принятию управленческих решений по обеспечению эффективной работы предприятий реального сектора экономики. Современная система хозяйствования, ориентирована на экономическую самостоятельность функционирования организаций, что обуславливает наличие у магистров комплексной системы знаний включающей: основы знания технологических процессов, методику анализа хозяйственной деятельности; анализ функционирования продовольственных рынков, порядок принятия управленческих решений, как по товарообороту отгруженной продукции, так и оценке финансовой деятельности сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций.

Агропромышленный комплекс представляет собой совокупность взаимосвязанных отраслей народного хозяйства, деятельность которых направлена на достижение единой цели – обеспечение населения страны продуктами питания по научно обоснованным нормам и создание продовольственных резервов. Углубление общественного разделения труда усиливает взаимную зависимость отраслей АПК и обуславливает объективную необходимость развития межотраслевых связей. В настоящее время АПК представляет собой устойчивое образование, в рамках которого осуществляется замкнутый цикл, включающий получение первичных ресурсов (сельскохозяйственное сырьё), все стадии его переработки и выпуска конечных продуктов потребления. Весь агропромышленный комплекс подразделяется на две большие подсистемы: продовольственную и непродовольственную. Продовольственная подсистема состоит из продуктовых подкомплексов. Структура АПК (агропромышленного комплекса) включает 4 сферы:

1-я сфера: машиностроение для производства сельскохозяйственного сырья, кормопроизводства;

2-я сфера: производство сельскохозяйственной продукции;

3-я сфера: переработка сельскохозяйственного сырья;

4-я сфера: торговля.

За период реформ среди всех сфер продуктового комплекса, по мнению ряда учёных, наибольшие потери понесла сфера производства молока.

Цель выполнения магистерской диссертации – научить магистров самостоятельно формировать модели, обеспечивающие эффективность управления развитием АПК. Информационной основой для написания магистерской диссертации могут быть: годовой отчет, Программы социально-экономического развития (за 3-5 последних года), а также текущая отчетность, характеризующая деятельность. При выполнении магистерской диссертации необходимо использовать рекомендации научно-исследовательских учреждений, опыт передовых сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, справочники, нормативные акты, рекомендации, постановления государственного, краевого уровней.

В аналитической части магистерской диссертации посвященной управлению системами в АПК приводиться анализ динамики развития сельскохозяйственного производства (Приложение А).

Порядок исследования деятельности сельскохозяйственных предприятий начинают с возможности корректировки специализации на основе изучения ёмкости рынка. Затем изучают фактическую структуру стада по видам животных, племенной состав стада; размеры падежа и гибели животных (выясняют причины), уровень продуктивности. Характеризуют способы содержания животных, основные трудовые процессы (приготовление и раздача кормов, уборка навоза, доение коров, стрижка овец), режимы труда и отдыха; тип кормления и обеспеченность кормами. Изучают условия оплаты (приводят расценки за единицу продукции), условия и размеры выплат доплат, надбавок, премий. Эффективное воспроизводство стада и повышение сохранности поголовья – важнейшая задача в животноводстве. При расширенном воспроизводстве происходит качественное изменение стада, а именно улучшения породного состава за счет выращивания и покупки, отбора более ценных животных по продуктивным качествам.

Если объектом анализа является **перерабатывающее** предприятие (завод, комбинат, фабрика), то анализ деятельности

включает:

1. Анализ объёма производства и реализации продукции.
2. Анализ выполнения плана по ассортименту.
3. Анализ ритмичности выпускаемой продукции.
4. Анализ качества продукции.
5. Анализ трудовых ресурсов.
6. Анализ производительности труда.
7. Анализ основных средств на предприятии.
8. Анализ материальных ресурсов на предприятии.
9. Анализ прибыли, рентабельности предприятия.
10. Анализ финансового состояния

Основной задачей при проведении анализа хозяйственной деятельности перерабатывающего предприятия является выявление причин сдерживающих рост эффективности хозяйственной деятельности, а также формулируются выводы и предложения о перспективных путях развития, как перерабатывающего предприятия в целом, так и частных вопросов, касающихся технологии, организации, управления в отдельном перерабатывающем цехе. В результате проведения анализа хозяйства (цеха, линии) должны быть выявлены резервы повышения производительности и эффективности перерабатывающей линии и в целом всего предприятия.

Решающими резервами повышения эффективности переработки являются: применение современных, более эффективных, белково-витаминных и минеральных добавок, обеспечивающих высокое качество сырья, а, следовательно, и расширение ассортимента готовой продукции; уровень племенной работы в хозяйстве, позволяющей обеспечить перерабатывающие мощности сырьём определённой категории (сорта); применение эффективного материального стимулирования и поощрения работников; рациональное использование рабочего времени. Предприятия самостоятельно планируют свою деятельность на основе договоров, заключенных с потребителями продукции и поставщиками материально-технических ресурсов, а также определяют перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию. Процесс комплексного анализа производства и реализации продукции можно разделить на этапы:

1. Базируется на маркетинговых исследованиях рынка по видам выпускаемой продукции, анализом выполнения договоров.

2. Сводится к выявлению дополнительных резервов использования основных средств, материальных и трудовых ресурсов с целью оптимизации объема и структуры производства.

3. Определяется ритмичность производства, размеры потерь и степень их влияния на основные экономические показатели (объем реализации, прибыль, рентабельность, производительность труда и др.).

4. Анализ причин невыполнения плана по договорным обязательствам

Анализ объема производства и реализации продукции. Влияние на общую сумму прибыли уровня постоянных и переменных расходов, объема производства и реализации, цен на материалы и продукцию определяется по каждому определенному договору по формуле:

$$П = к \times Ц - \left(МЗ + ОТ^{Р}\right) - Р^{УП} - П^{Н}, \qquad (1)$$

где П – прибыль;

к – количество изделий одного наименования в натуральном выражении;

Ц – цена единицы продукции;

МЗ – прямые материальные затраты в стоимостном выражении;

$Р^{УП}$ – условно-постоянные затраты;

$П^{Н}$ – прибыль в остатках нереализованной продукции;

$ОТ^{Р}$ – прямые затраты на оплату труда рабочих.

Большинство перерабатывающих предприятий имеет широкую номенклатуру выпускаемой продукции, поэтому применение натуральных измерителей не всегда оправдано. Более представительным является анализ объема производства продукции с использованием стоимостной оценки.

Анализ выполнения плана по ассортименту определяется по формуле:

$$К^{А} = ВП^{З} : ВП_{О} \times 100, \qquad (2)$$

где $К^{А}$ – выполнение плана по ассортименту, %;

$ВП^{З}$ – фактически выпущенной продукции, т.р.;

$ВП_О$ – плановый выпуск продукции, т.р.

Структура продукции – это соотношение удельных весов отдельных видов продукции в общем ее выпуске. Выполнить план по структуре – значит сохранить в фактическом выпуске продукции запланированное соотношение отдельных ее видов. При использовании средних цен расчет производится по формуле:

$$\Delta ВП_C = \left(\overline{Ц_1} - \overline{Ц_0}\right) \times к_1, \qquad (3)$$

где $\Delta ВП_C$ – прирост объема продукции за счет изменения структуры;

$\overline{Ц_1}, \overline{Ц_0}$ - средняя оптовая цена группы продукции – фактическая и плановая (прошлого периода);

$к_1$ – фактическое количество продукции в отчетном периоде, т.

Анализ ритмичности выпуска продукции. Различают равномерный (в равные промежутки времени выпуск одинакового количества продукции) и ритмичный выпуск продукции (точное соблюдение плановых часовых, суточных, месячных графиков производства). Ритмичность выпуска зависит от ритмичности работы отдельных цехов, поэтому анализ проводится также в разрезе цехов. Коэффициент ритмичности ($К^{рит}$) определяется отношением фактического (но не выше планового задания) выпуска продукции (или ее удельного веса) к плановому выпуску (удельному весу) (табл.2):

$$К^{рит} = \frac{ВП_1}{ВП_0}, \qquad (4)$$

где $ВП_1$, $ВП_0$ – фактический (без перевыполнения плановых заданий) и плановый выпуск продукции.

Целесообразно определить упущенную возможность в связи с не ритмичной работой путем умножения разности между наибольшим и наименьшим среднесуточным выпуском продукции на соответствующее количество рабочих суток в анализируемом периоде. При этом из фактического выпуска продукции исключают выработанную за сверхурочное время.

На основании данных анализа ритмичности разрабатывают конкретные мероприятия по устранению причин неритмичной работы, которыми могут быть: несвоевременная поставка сырья и материалов поставщиками, другие нарушения поставщиками договорных условий (изменение цены, качества поставляемых материалов), отсутствие энергии не по вине предприятия, простои оборудования, потери рабочего времени и др.

Оценка качества продукции. Качество продукции – совокупность свойств продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. В процессе анализа качества продукции решаются следующие задачи:

– оценивается технический уровень продукции;

– выявляются отклонения этого уровня в разрезе отдельных изделий по сравнению с базовым уровнем и теоретически возможным;

– анализируется структура выпуска продукции по параметрам, характеризующим качество ее изготовления и поставки;

– выявляются факторы, сдерживающие рост технического уровня продукции;

– обосновываются возможности повышения качества продукции, сокращения брака и потерь.

К экономически показателям качества относятся: удельный вес продукции, отнесенной к соответствующим уровням качества (потенциальному, мировому, допустимому); экспортируемой продукции, в том числе в высокоразвитые промышленные страны; объем забракованной продукции; сдача дефектной продукции и другое, что характеризуют отступления от норм по качеству изготовления продукции. Показатели качества продукции анализируются путем сравнения фактических данных с предыдущими отчетными периодами, планом.

Анализ выполнения договорных обязательств. Реализация продукции является завершающей стадией кругооборота средств предприятия. От ее величины зависят результаты финансово-хозяйственной деятельности, показатели оборачиваемости и рентабельности. Источники информации для анализа реализации продукции: «Баланс предприятия, «Отчет о финансовых результатах», ведомость «Движение готовых изделий, их отгрузка и реализация», журнал-ордер, карточки складского учета готовой

продукции и др.

В связи с тем, что предприятия могут определять выручку от реализации по отгрузке продукции или по оплате отгруженной продукции, возможны два варианта методики анализа объема реализации. При первом варианте объем отгрузки и реализации совпадает, поскольку нет понятия отгруженной продукции. Баланс товарной продукции, отражающий взаимосвязь показателей реализации, отгрузки, выпуска и остатков нереализованной продукции, имеет вид:

$$РП = ГП_Н + ТП - ГП_К, \quad ОП = РП, \qquad (5)$$

где РП – реализованная продукция;

$ГП_Н$, $ГП_К$ – остатки готовой продукции на складе соответственно на начало и конец периода;

ТП – выпуск продукции;

ОП – отгрузка продукции.

На изменение объема реализации продукции влияют факторы, приведенные в факторной модели (приложение А, рис.2).

Для второго варианта баланс товарной продукции будет следующий:

$$РП = ГПН + ТОН + ТП - ГПК - ТОК, \qquad (6)$$

$$РП = ОП + ТОН - ТОК, \qquad (7)$$

где ТОН, ТОК - остатки товаров, отгруженных соответственно на начало и конец периода.

Баланс товарной продукции составляется в отпускных ценах (плановых или действующих) без налогов и отчислений от выручки или по себестоимости (плановой или фактической). Для сопоставимости показателей, отраженных в разных формах отчетности или вне системы бухгалтерского учета в различных видах оценки, используются соответствующие коэффициенты пересчета. Факторы изменения объема реализации рассчитываются приемом сравнения. При этом следует помнить, что факторы изменения остатка готовой продукции на конец года и товаров, отгруженных на конец года, оказывают влияние, обратное знаку

изменения самих этих показателей.

Анализ реализации продукции тесно связан с анализом выполнения договорных обязательств по поставкам продукции.

Процент выполнения договорных обязательств рассчитывается по формуле:

$$К^{П} = (ТП_0 – ТП_Н) : ТП_0 \text{ х } 100, \quad (8)$$

где $К^{П}$ - искомый процент выполнения плана договорных обязательств, %;

$ТП_0$ - плановый объем продукции для заключения договоров;

$ТП_Н$ - недопоставка продукции по договорам

Анализ выполнения договорных обязательств ведется работниками отдела сбыта предприятия. Он должен быть организован в разрезе отдельных договоров, видов продукции, сроков поставки. При этом производится оценка выполнения договорных обязательств нарастающим итогом с начала года.

Анализ себестоимости продукции. Одним из основных факторов формирования прибыли является себестоимость реализованной продукции. Если она за отчетный период повысилась, то при остальных равных условиях размер прибыли за этот период обязательно уменьшится за счет этого фактора на такую же величину. Между размерами величины прибыли и себестоимости существует обратная функциональная зависимость. Основными задачами анализа себестоимости продукции являются выявление резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции.

Наиболее обобщающим показателем себестоимости продукции, выражающим ее прямую связь с прибылью, является уровень затрат на рубль товарной продукции (УЗ). Он исчисляется путем деления общей суммы затрат на производство товарной продукции (З) на ее объем (ТП):

$$УЗ = \frac{З}{ТП} или \frac{\sum И_К З_И}{\sum И_К Ц_И}, \quad (9)$$

где $И_К$ - количество изделий в натуральных показателях;

$З_И$ или $С_И$ - затраты или себестоимость одного изделия (единицы продукции);

$Ц_И$ - цена одного изделия.

Непосредственное влияние на изменение уровня затрат на рубль товарной продукции оказывают:

– изменение структуры выпущенной продукции;

– изменение уровня затрат на производство отдельных изделий;

– изменение цен и тарифов на потребленные материальные ресурсы;

– изменение цен на товарную продукцию.

Наиболее общим для многих отраслей промышленности элементами затрат являются: материальные (сырье и основные материалы; покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, работы и услуги производственного характера; вспомогательные материалы; топливо со стороны; энергия со стороны); трудовые расходы на оплату труда, включая премии работникам, занятым в основной деятельности; отчисления на социальные нужды; амортизация; прочие расходы, в состав которых включаются все остальные затраты, не отраженные в предыдущих элементах.

Если, например, выявлен резерв роста объема продукции на 2 %, удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции составляет 25 %, а плановая себестоимость товарной продукции 800 млн р., снижение себестоимости за счет условно-постоянных расходов составит 4 млн р. $\left(\frac{2\times 25\times 800}{100\times 100}\right)$

В состав резервов снижения себестоимости включают также возможную экономию:

от снижения материальных затрат за счет внедрения организационно-технических мероприятий ($Э_М^{ОТМ}$), которая определяется как произведение разности норм расхода материалов до внедрения () и после внедрения ($РМ_1^Н$) на планируемое к выпуску количество изделий ($И_К^П$) и на планируемую цену материала ($Ц_М^П$):

$$Э_М^{ОТМ} = \left(РМ_0^Н - РМ_1^Н\right)\times И_К^П \times Ц_М^П; \qquad (10)$$

от снижения затрат на оплату труда за счет внедрения организационно-технических мероприятий ($Э_{ЗПЛ}^{ОТМ}$), которая определяется как произведение разности трудоемкости изделий до внедрения ($ТЕИ_0^Н$

) и после внедрения ($ТЕИ^{Н}$) на среднечасовую тарифную ставку (ЧТС) и на количество изделий, планируемых к выпуску ($И_{К}^{П}$):

$$Э_{ЗПЛ}^{ОТМ} = \left(ТЕИ_{0}^{Н} - ТЕИ_{1}^{Н}\right) \times ЧТС \times И_{К}^{П}; \quad (11)$$

Эта сумма экономии увеличивается на процент дополнительной зарплаты и процент отчислений от фонда оплаты труда, включаемых в себестоимость продукции (например, в фонд социальной защиты населения, фонд занятости, на содержание детских дошкольных учреждений, чернобыльский налог); от реализации, ликвидации, безвозмездной передачи основных средств ($Э_{а}^{РОС}$), которая определяется путем умножения первоначальной стоимости выбывающих (реализуемых) основных средств (РОС) на норму амортизации ($А^{Н}$):

$$Э_{а}^{РОС} = РОС \times А^{Н}; \quad (12)$$

за счет более эффективного использования производственного оборудования ($Э_{а}^{ПОБ}$), которая определяется как произведение разности суммы его амортизации на 1 тыс. р. товарной продукции в отчетном ($А_{0}^{1тп}$) и планируемом периоде ($А_{1}^{1тп}$) на объем товарной продукции в планируемом периоде ($ТП^{П}$):

$$Э_{а}^{ПОБ} = \left(А_{0}^{1тп} - А_{1}^{1тп}\right) \times ТП^{П}. \quad (13)$$

В ряде отраслей перерабатывающей промышленности сырье и материалы используются для производства продукции в комплексе в виде смесей, создаваемых в соответствии с утвержденными рецептурами. Каждый компонент смеси имеет свою определенную цену. Названные изменения состава смеси в допустимых пределах могут приводить к значительному повышению или снижению себестоимости вырабатываемой из нее продукции.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и использования рабочего времени. Целью анализа труда является выявление резервов и неиспользованных возможностей, разработка мероприятий по приведению их в действие.

В процессе анализа трудовых ресурсов изучаются степени:

– обеспеченности рабочих мест производственного подразделения персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

– эффективности использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда).

Поскольку трудовыми показателями, характеризующими деятельность предприятий, считаются: использование рабочей силы, рабочего времени и производительность труда, то основными задачами анализа являются:

– объективная оценка использования трудовых ресурсов - рабочей силы, рабочего времени, производительности труда;

– определение факторов и количественное изменение их влияния на изменение трудовых показателей;

– изыскание путей устранения факторов, отрицательно влияющих, и закрепления влияния положительных.

Трудоемкость – показатель, характеризующий затраты рабочего времени на производство определенной потребительской стоимости или на выполнение конкретной технологической операции. Показатель «трудоемкость» является обратным показателю «выработки продукции» в расчете на 1 рабочего, определяется использование одного из производственных ресурсов – рабочей силы. На величину трудоемкости влияет ряд факторов: технический уровень производства (фондовооруженность труда, технология), квалификация работников, Менеджмент и условия труда и др. В узком смысле под трудоемкостью понимаются средние затраты живого труда на единицу или весь объем изготовленной продукции:

$$T_P = \Phi_Ч : И_К , \qquad (14)$$

где $\Phi_Ч$ – фонд рабочего времени на изготовление определенного вида изделий;

$И_К$ – количество изделий одного наименования в натуральном выражении.

Использование достижений НТП в производстве сопровождается снижением трудоемкости, т.е. экономией рабочего

времени. Факторы обеспечивающие рост объемов продукции: изменение интенсивности труда рабочих; изменение производительности труда рабочих; непроизводительные затраты рабочего времени; потери рабочего времени; изменение структуры выпускаемой продукции.

Анализ производительности труда. Под производительностью труда понимается его результативность, или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции. На рабочем месте, в цехе или на заводе производительность труда определяется изменением количества продукции, которую производит рабочий за единицу времени (выработка), или количеством времени, затрачиваемого на изготовление единицы продукции (трудоемкость). Производительную силу труда на промышленном предприятии можно исчислить по формуле

$$П_С = \frac{О}{(Р_М \times К_{СМ} \times К_И) : К_Н} \qquad (15)$$

где О - производственная мощность предприятия, млн р.;
$Р_М$ – количество паспортизированных рабочих мест;
$К_{СМ}$ - коэффициент сменности работы (1,5);
$К_И$ - коэффициент использования рабочих мест (1);
$К_Н$ - коэффициент выполнения норм выработки (1,235).

При анализе показателя производительности труда (выработки) следует различать условия, факторы и резервы ее повышения.

Анализ основных средств предприятия. Задачами анализа состояния и эффективности использования основных производственных фондов являются: установление обеспеченности предприятия и его структурных подразделений основными фондами. Источники информации: план экономического и социального развития; план технического развития; ф. № 1 «Баланс предприятия»; ф. № 3 «Приложение к балансу предприятия»; ф. № 1-п (годовая, месячная) «Отчет предприятия (объединения) по продукции»; ф. № 11 «Отчет о наличии и движении основных средств и других нефинансовых активов»; ф. № 11-ф «Отчет о наличии и движении основных средств» (для предприятий всех

отраслей народного хозяйства, кроме промышленности и строительства); ф. № БМ «Баланс производственной мощности»; ф. № 7-ф «Отчет о запасах неустановленного оборудования, находящегося на складах в капитальном строительстве»; ф. № НО-1 «Бланк переписи неустановленного оборудования, кроме излишнего»; ф. № НО-2 «Бланк переписи неустановленного излишнего оборудования»; ф. № 1- фонды «Единовременный учет движения основных фондов и использования денежных средств», ф. № 1- переоценка; ф. № 2-кс «Отчет о выполнении плана ввода в действие объектов основных фондов и использовании капитальных вложений»; журнал-ордер 13; инвентарные карточки учета основных средств; данные проводимых на предприятии инвентаризаций основных средств, а также учета их использования; данные специальных -обследований и другие источники информации.

Обобщающую оценку движения основных фондов дают коэффициенты обновления, выбытия, прироста и воспроизводства, которые также характеризуют техническое стояние основных средств. Коэффициент обновления ($К_О$) отражает интенсивность обновления основных фондов и исчисляется как отношение стоимости вновь поступивших за отчетный период основных средств ($Ф_П$) и их стоимости на конец этого же периода ($Ф_К$):

$$К_О = Ф_П : Ф_К. \quad (16)$$

Коэффициенты обновления целесообразно рассчитывать по всем основным фондам, промышленно-производственным, активной их части, отдельным группам промышленно-производственных основных фондов и основным видам оборудования. Их также можно рассчитывать отдельно по всем поступившим основным фондам и отдельно по введенным в действие. В последнем случае такой коэффициент следует назвать коэффициентом ввода ($К_В$). Обновление техники характеризует также коэффициент автоматизации ($К_{АВТ}$), рассчитываемый по формуле:

$$К_{АВТ} = Ф_{АВТ} : Ф_М \quad (17)$$

где $Ф_{АВТ}$ - стоимость автоматизированных средств;

$Ф_М$ - общая стоимость машин и оборудования.

Коэффициент выбытия ($К_{ВЫБ}$) характеризует степень интенсивности выбытия основных фондов из сферы производства и рассчитывается как отношение стоимости выбывших за отчетный период основных фондов ($Ф_{ВЫБ}$) к их стоимости на начало этого же периода ($Ф_Н$):

$$К_{ВЫБ} = Ф_{ВЫБ} : Ф_Н \quad (18)$$

Коэффициенты выбытия целесообразно рассчитывать, но всем основным фондам, промышленно-производственным фондам, активной их части, отдельным группам промышленно-производственных основных фондов и основным видам оборудования. Их также можно рассчитывать отдельно по всем выбывшим основным фондам и отдельно по ликвидированным. В последнем случае такой коэффициент следует назвать коэффициентом ликвидности ($К_{ЛИКВ}$). При проведении анализа необходимо сравнить коэффициент выбытия по активной части с коэффициентом выбытия по всем основным фондам (промышленно-производственным) и выяснить, за счет какой части происходит ее выбытие. Более высокий коэффициент выбытия по активной части, чем по всем основным фондам, покажет, что их выбытие на предприятии осуществляется как раз за счет активной части и отрицательно при прочих равных условиях повлияет на показатель фондоотдачи. Коэффициент прироста ($К_{ПР}$) характеризует уровень прироста основных фондов или отдельных его групп за определенный период и рассчитывается как отношение стоимости прироста основных фондов ($Ф_{ПР}$) к их стоимости на начало периода ($Ф_Н$):

$$К_{ПР} = Ф_{ПР} : Ф_Н \quad (19)$$

При проведении анализа коэффициенты обновления, выбытия и прироста основных фондов следует рассматривать взаимосвязано. Привлекая дополнительные данные, целесообразно выяснить, осуществляется ли обновление основных фондов за счет нового строительства или модернизации, замены старого оборудования на новое, более высокопроизводительное, и сделать соответствующий

вывод об эффективности применения основных фондов. Коэффициент воспроизводства основных фондов рассчитывается как отношение капитальных вложений к стоимости вводимых основных фондов.

Обобщающими показателями технического состояния основных фондов являются коэффициенты износа и годности. Коэффициент износа ($К_И$) определяется как отношение суммы износа (И) к первоначальной стоимости основных средств (Ф):

$$К_И = И : Ф \qquad (20)$$

Коэффициент годности ($К_Г$) – это отношение их остаточной стоимости ($Ф_О$) к первоначальной (Ф):

$$K_Г = \frac{Ф_О}{Ф} = 1 - K_И \qquad (21)$$

Коэффициенты износа и годности рассчитываются как на начало периода, так и на конец (отчетную дату). Чем ниже коэффициент износа (выше коэффициент годности), тем лучше техническое состояние, в котором находятся основные фонды. Фондоотдача - важнейший обобщающий показатель эффективности использования основных фондов. Коэффициенты износа и годности рассчитываются как на начало периода, так и на конец (отчетную дату). Чем ниже коэффициент износа (выше коэффициент годности), тем лучше техническое состояние, в котором находятся основные фонды.

Фондоотдача – важнейший обобщающий показатель эффективности использования основных фондов. Существует взаимосвязь фондоотдачи с производительностью труда и фондовооруженностью:

$$ФО = \frac{ВП}{\overline{Ф}} = \frac{ВП}{\overline{Т}} : \frac{\overline{Ф}}{\overline{Т}} = \frac{ПТ}{ФВ}, \qquad (22)$$

где ФО - фондоотдача; ВП - объем продукции; $\overline{Ф}$ - среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств; $\overline{Т}$ - среднесписочная численность работающих;

ПТ - производительность труда; ФВ – фондовооруженность

Показатели, характеризующие экстенсивный путь использования оборудования, - количество оборудования, в том числе доля бездействующих средств труда, отработанное время (машино-ч), коэффициент сменности работы оборудования, структура парка машин и станков.

Коэффициент сменности работы оборудования ($К_{СМ}$), характеризующий экстенсивное его использование, рассчитывается как отношение суммы отработанных машино-смен в сутках ко всему количеству установленного оборудования (включая резервное и находящееся в плановом ремонте):

$$К_{СМ} = \frac{Ч^0}{К}, \qquad (23)$$

где Ч° - сумма отработанных машино-смен в сутках;

К - количество установленного оборудования.

Этот коэффициент показывает, сколько смен проработала единица оборудования. Чем он выше, тем больше оборудования работает в течение суток и тем больше выпускается продукции.

При решении вопроса о замене оборудования необходимо учитывать коэффициент соотношения темпов прироста производительности нового оборудования и его стоимости по сравнению с заменяемым ($К_Т$), который рассчитывается по формуле:

$$К_Т = \frac{Т_{ПР}}{Т_С}, \qquad (24)$$

где $Т_{ПР}$ - темпы прироста производительности нового оборудования по сравнению с заменяемым;

$Т_С$ - темпы прироста стоимости нового оборудования по сравнению с заменяемым.

Под производственной мощностью понимается максимально возможный выпуск продукции при достигнутом и намеченном уровне техники, технологии, форм организации труда и производства с учетом прогрессивных норм трудовых затрат и в

условиях наиболее аффективного использования всех средств производства. Производственная мощность не является какой-то постоянной величиной, она изменяется вместе с совершенствованием техники, технологии и организации производства. Производственная мощность предприятия исчисляется исходя из мощности ведущих цехов, участков, агрегатов с учетом осуществления комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на ликвидацию узких мест, и возможной кооперации производства.

Производственная мощность предприятия рассчитывается на основании технических норм выработки или проектных показателей производительности оборудования, агрегатов, машин, установок и использования площадей, трудоемкости изделий, норм выхода продукции из сырья с учетом применения самой передовой технологии и самой совершенной организации производства и труда.

Баланс производственной мощности рассчитывается по формуле:

$$M_К = M_Н + M_О + M_Р + M_С \pm M_И - M_В, \qquad (25)$$

где $M_К$ - производственная мощность на конец отчетного (планового) периода; $M_Н$ - производственная мощность на начало отчетного (планового) периода; $M_О$ - увеличение мощностей за счет организационно-технических мероприятий; $M_Р$ - прирост мощностей в результате реконструкции действующих предприятий; $M_С$ - ввод в действие новых мощностей за счет строительства новых и расширения действующих предприятий; $\pm M_И$ - увеличение (+) или уменьшение (-) мощности в связи с изменением номенклатуры и ассортимента продукции (уменьшение или увеличение трудоемкости изделий); $M_В$ - уменьшение мощности в результате ее выбытия.

Важно изучать влияние внедрения мероприятий научно-технического прогресса (НТП) на фондоотдачу. Это влияние определяется по формуле:

$$\Delta ФО = \frac{\Delta ВП_{НТП}}{\overline{Ф}}, \qquad (26)$$

где ΔФО – изменение фондоотдачи в результате внедрения мероприятий НТП;

$\Delta ВП_{НТП}$ – приращение объема продукции в результате внедрения мероприятий НТП;

Ф – среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных фондов.

В свою очередь приращение объема продукции в результате внедрения мероприятий НТП формируется из следующих составляющих:

$$\Delta ВП_{НТП} = \Delta ВП^{В} + \Delta ВП^{З} + \Delta ВП^{С}, \quad (27)$$

где $\Delta ВП^{В}$ - приращение объема продукции за счет ввода и освоения нового оборудования;

$\Delta ВП^{З}$ – приращение объема продукции за счет замены устаревшего оборудования новым или после модернизации оборудования;

$\Delta ВП^{С}$ – приращение объема продукции за счет совершенствования технологии и организации производства и труда.

Большинство экономистов сходятся во мнении, что объективные резервы роста фондоотдачи рассчитываются лишь на основе внедрения конкретных мероприятий НТП.

Анализ прибыли. Конечным положительным финансовым результатом хозяйственной деятельности предприятия (фирмы) является прибыль. Источники информации: формы (расчеты) плана экономического и социального развития или бизнес-плана по формированию прибыли, «Расчетный баланс доходов и расходов» (финансовый план); формы бухгалтерской отчетности № 1 «Баланс предприятия», № 2 «Отчет о финансовых результатах», № 5Ф «Краткий отчет о финансовых результатах». На изменение балансовой прибыли влияет ряд факторов:

– **первого порядка**:

– прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг);

– прибыль от прочей реализации;

– **второго порядка**:

– объема реализованной продукции;

– структуры реализованной продукции;

– полной себестоимости реализованной продукции;

– цен на реализованную продукцию;

– доходов по ценным бумагам и от долевого участия в совместных
предприятиях;

– штрафов, пени, неустоек, полученных за вычетом уплаченных;

– прибыли и убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году;

– поступлений долгов и дебиторской задолженности;

– финансовой помощи от других предприятий и организаций, пополнения фондов специального назначения и др.

Взаимосвязь факторов первого и второго порядков с балансовой прибылью прямая, за исключением изменения себестоимости, снижение которой приводит к росту прибыли. Резервы роста прибыли – это количественно измеримые возможности ее увеличения за счет роста объема реализации продукции, уменьшения затрат на ее производство и реализацию, недопущение внереализационных убытков, совершенствование структуры продукции.

Резервом роста прибыли является снижение условно-постоянных расходов в связи с ростом объема товарной продукции ($P_K^П$):

$$P_K^П = \sum_{i=1}^{n} \left(C_i^б y_ш - A_б \right) \times K_T , \qquad (28)$$

где $C_i^б$ - сумма затрат по соответствующей статье (i-й) комплексных затрат в базисном периоде; y_i - удельный вес условно-постоянных расходов в i-й статье затрат, коэффициент; $А_б$- сумма амортизационных отчислений в себестоимости базисного года; $К_Т$ - темп прироста объема товарной продукции, коэффициент.

При подготовке проектной главы магистерской диссертации определяют перспективные мероприятия и приводят методическую схему научных исследований по: обоснованию размеров отрасли (поголовья и продуктивности); укреплению и повышению эффективности кормовой базы; совершенствованию технологии содержания животных; организации труда и материальному стимулированию работников и другое (Приложение Б). Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий должна

отражать перспективный результат управления хозяйственной деятельности. В основу методики оценки зоотехнических мероприятий в молочном скотоводстве положен сравнительный метод, например, экономический эффект межпородного скрещивания (Э) определяется на основе снижения себестоимости производства 1 ц продукции:

$$Э = (Сб – Сн) \times Пн, \qquad (29)$$

где Сб,Сн – себестоимость 1 ц продукции в базисном и проектном вариантах, тыс.руб.;

Пн – производство продукции в проектном варианте, ц.

Если для улучшения содержания животных требуются капитальные вложения или реконструкция старых зданий и сооружений, необходимо определить срок окупаемости вложений (прил.).

Срок окупаемости капитальных вложений (Т):

$$Т = Кв / Э, \qquad (30)$$

где Т – срок окупаемости капитальных вложений, лет;

Кв – сумма капитальных вложений, тыс.руб.;

Э – сумма годового экономического эффекта, тыс.руб.

Молочные продукты высокой пищевой ценности и потребительских свойств можно получить из качественного сырья. Под качеством понимают совокупность свойств сырого молока (химический состав, физико-химические и микробиологические показатели), определяющих его пригодность к переработке. Качество получаемого сырья в первую очередь зависит от условий его получения: соблюдения санитарно-гигиенических правил дойки, содержания животных; мойки оборудования для дойки; хранения и транспортировки молока. Сохранить качество молока позволяет также первичная обработка, цель которой обеспечить стойкость молока при его транспортировке и хранении перед обработкой. Подбор и укомплектование оборудованием осуществляется исходя из объемов переработки молока и ассортимента вырабатываемой продукции. Так, первичная обработка молока независимо от вида и специализации предприятия должна осуществляться в приемном отделении, оснащенном устройствами для измерения надоя молока (весы,

молокомеры и счетчики); оборудованием для механической обработки молока (фильтры, сепаратор-молокоочиститель, сепаратор-сливкоотделитель, сепаратор-нормализатор и др.); оборудованием для тепловой обработки (охладители, пастеризаторы, емкости с рубашками, ванны длительной пастеризации и др.); резервуарами для приемки и промежуточного резервирования молока.

В молочной промышленности себестоимость планируется в расчете на 1 т (в молочно-консервном производстве – туб) по каждому из вырабатываемых изделий отдельно в зависимости от наименования, жирности, вида тары и других характеристик. Себестоимость творога, масла планируется без учета их сорности. Стоимость сырья, закупаемого у хозяйств-поставщиков, определяется по нормам расхода и расчетным ценам, установленным на 1 т молока базисной жирности и сливок 10%-ной жирности. Плановое количество молока планируемой жирности пересчитывают в молоко базисной жирности, а сливки - в продукт с 10%-ным содержанием жира. Формула перерасчета молока следующая:

$$К_{б.ж} = \frac{К_{п.ж.} \times Ж_{п}}{Ж_{б}}, \qquad (31)$$

где $К_{п.ж}$ и $К_{б.ж}$ – количество молока планируемой жирности и в перерасчете на базисную жирность, т;

$Ж_{п}$ и $Ж_{6}$ — планируемая и базисная жирность молока, %.

Стоимость молока и молочных продуктов, получаемых от низовых и головных молочных заводов, при калькулировании себестоимости учитывается по оптовым ценам. Из стоимости сырья исключается стоимость сопутствующей продукции (отходов). В транспортно-заготовительные расходы кроме затрат на доставку сырья и содержание приемных пунктов включаются расходы, обусловленные потерями молочных продуктов при транспортировке и хранении на приемных пунктах, и др., а также учитываются затраты па первичную обработку молока на приемных пунктах (взвешивание, очистка, охлаждение и хранение, анализ и оценка качества при отгрузке). ,

Технологическая себестоимость изделия St рассчитывается по формуле:

$$St = Sv + \frac{Sc}{N}, \qquad (32)$$

где Sv, Sc – условно-переменные и условно-постоянные затраты;

N – количество изделий, выпускаемых за плановый период времени.

Экономическая эффективность внедрения новой техники и оборудования. Годовой экономический эффект новой техники представляет собой суммарную экономию всех производственных ресурсов. Определение годового экономического эффекта основывается на сопоставлении приведенных затрат по базовой и новой технике:

$$З = С + Е_Н \times К, \qquad (33)$$

где З - приведенные затраты на единицу продукции (работы), руб.;

С - себестоимость единицы продукции (работ);

$Е_Н$ - нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (приравнен к банковскому проценту);

К - удельные капитальные вложения в производственные фонды.

Общая (абсолютная) эффективность капитальных вложений для прорабатывающих производств (Эп) определяется как отношение прироста прибыли П (снижения себестоимости) или хозрасчетного дохода (Хд) к производственным капитальным вложениям (К), обеспечивающим этот прирост:

$$Эп = П / К = Хд / К \qquad (34)$$

Если величина Эп больше установленного норматива эффективности капитальных вложений $Эп > Е_Н$ (банковский процент), то рассматриваемые капитальные вложения могут считаться эффективными. В некоторых случаях, когда определение прибыли затруднено, рекомендуется определять экономию денежных средств, полученных от снижения себестоимости продукции (эксплуатационных затрат). Окупаемость капитальных вложений за

счет экономии текущих затрат рассчитывают по формуле:

$$Т = (К_1 – К_0) / (С_0 – С_1) = Кд / Э_Г, \quad (35)$$

где Т - срок окупаемости дополнительных капитальных вложений;

$К_0$ - капитальные вложения в основные производственные средства предлагаемого инженерно-технического решения, руб.;

$К_1$ - то же после внедрения конкретного мероприятия, руб.;

Кд - дополнительные капитальные вложения, руб.;

$С_0$, $С_1$ - себестоимость (эксплуатационные затраты) до и после внедрения инженерных разработок, руб.;

$Э_Г$ - общая годовая экономия от снижения себестоимости (эксплуатационных затрат) при внедрении более капиталоемкого варианта ($К_1$), руб.

Величина, обратная сроку окупаемости, называется коэффициентом сравнительной эффективности капитальных вложений.

Эффективность снижения себестоимости продукции от влияния факторов функционирования систем. Все факторы можно разделить на следующие группы:

1. повышение технического уровня производства;
2. повышение организации производства и труда;
3. изменение объема и структуры продукции;

Снижение каждого вида затрат – результат влияния многих факторов. Экономия от осуществления мероприятий по группе факторов «Повышение технического уровня производства» определяется сравнением величины затрат на единицу продукции до и после проведения мероприятия и умножением полученной разности на объем производства. Сумма экономии (руб.):

$$Э = (С_О - С_Н) \times А_Н, \quad (36)$$

где $С_Н$ — прямые текущие затраты на единицу продукции до проведения мероприятия, руб.;

$С_О$ — прямые текущие затраты на единицу продукции после проведения мероприятия, руб.;

$А_Н$ — объем продукции (работ и услуг) от начала проведения мероприятия до конца планируемого года, натуральные единицы.

В результате действия группы факторов «Улучшение использования сырья, материалов, топлива и энергии» может быть получена экономия от снижения материальных затрат.

Величина этой экономии может быть рассчитана по формуле:

$$Э_М = (Н_0 \text{ х } Ц - Н_1 \text{ х } Ц) \text{ х } К_1, \quad (37)$$

где $Н_0$ и $Н_1$ – норма расходов сырья, материальных ресурсов на единицу продукции, соответственно до и после проведения мероприятия, кг;

Ц – цена единицы сырья, материалов, топлива и энергии, руб.;

$К_1$ – количество единиц продукции, выработанной с момента проведения мероприятия до конца планируемого года.

Экономия или дополнительные затраты (в руб.) от повышения качества продукции:

$$Э_К = (З_1 - З_0) \text{ х } К_1, \quad (38)$$

где $З_0$ и $З_1$ - затраты на единицу продукции соответственно до и после повышения качества;

$К_1$ — количество единиц продукции повышенного качества, изготовляемой в планируемом году.

Относительная экономия на амортизационных отчислениях в результате улучшения использования производственных фондов:

$$Э_a = \left(\frac{A_0}{Tn_0} - \frac{A_1}{Tn_1} \right) Tn_1, \quad (39)$$

где $А_0$ и $А_1$ — общая сумма амортизационных отчислений соответственно в базовом и планируемом годах, руб.;

$Тп_0$ и $Тп_1$ — объем товарной продукции соответственно в базовом и планируемом годах, руб.

3. Влияние изменения структуры продукции (структуры ассортимента) на уровень затрат определяется на основе данных о ценах и переменных затратах на производство отдельных изделий в

базовом году и объема их производства в базовом и планируемом годах. Величину переменных затрат определяют на основе калькуляции планируемого периода. Экономию или перерасход рассчитывают по формуле:

$$Э = \left(\frac{\sum КоРо}{\sum КоЦо} - \frac{\sum КпРо}{\sum КпЦо} \right) \sum КпЦо \,, \qquad (40)$$

где Ко и Кп – количество изделий, изготовленных соответственно в базовом и плановом годах, натуральные единицы;

Ро – себестоимость единицы изделия (по переменным расходам) в базовом году, руб.;

Цо – оптовая цена предприятия на изделие в базовом году, руб.

Влияние ввода новых (ликвидации устаревших) цехов или производств определяется по формуле:

$$Э = D\left[\frac{(C_1 - C_0)}{100} \right], \qquad (41)$$

где D – объем товарной продукции нового цеха (производства) в планируемом году.;

C_0 и C_1 – затраты на 1 руб. товарной продукции соответственно в базовом и планируемом годах, коп. Влияние на экономию затрат отдельных факторов обобщается в сводном расчете снижения себестоимости.

Влияние факторов на результативный показатель. Рассмотрим более подробно влияние каждой группы факторов на уровень рентабельности.

I. Прибыль может возрасти в результате увеличения объема производства сопоставимой продукции, повышения удельного веса изделий с более высокой рентабельностью, снижения себестоимости сравнимой продукции, роста оптовых цен при повышении качества продукции. Прирост прибыли за счет увеличения объема производства сопоставимой продукции можно рассчитать по следующей формуле:

$$\Delta П_Q = (Q_п - Q_б) : 100 \times \alpha_{пр}, \qquad (42)$$

$\Delta П_Q$ = (1500 - 1200) : 100 х 12 = 36 млн руб.,

где $\Delta П_Q$ – прирост прибыли в результате увеличения объема производства;

$Q_п$ и Q_6 – плановый и базовый объем производства в оптовых ценах предприятия;

$\alpha_{пр}$ – базовый прирост прибыли в стоимости валовой продукции.

Ассортимент выпускаемой продукции оказывает непосредственное влияние на величину получаемой прибыли. При изменении структуры ассортимента в сторону увеличения доли продукции с более высоким уровнем рентабельности создается дополнительный прирост прибыли:

$$\Delta П_a = [(Q_{пл}\ \alpha_{пл} - Q_6\ \alpha_6) \text{ х } (R_6 – R_{ср})]: 100, \quad (43)$$

$\Delta П_a$ = [(1500 х 0,25 - 1200 х 0,2) х (15 - 12)] : 100 = 4,05 млн руб.,

где $\Delta П_a$ – прирост прибыли в результате повышения удельного веса изделий с более высокой рентабельностью;

$\alpha_{пл}$ и α_6 – плановый и базовый удельный вес изделий, рентабельность которых превышает средний уровень по предприятию;

R_6, $R_{ср}$ – повышенная и средняя рентабельность изделий в процентах.

Если следствием структурных сдвигов стало повышение удельного веса нескольких высокорентабельных изделий, то общий прирост прибыли будет выражаться суммой прироста прибыли по каждому изделию:

$$\Delta П_a = \Delta П_{a1} + \Delta П_{a2} + ... + \Delta П_{ai}, \quad (44)$$

где a_1, a_2 ... a_i - изделия повышенной рентабельности.

Влияние ассортиментных сдвигов на величину прироста прибыли может быть рассчитано и по другой формуле:

$$\Delta П_a = П_ф - (П_{пл} - Р_{пл}): 100, \quad (45)$$

где $П_ф$ – плановая прибыль от фактически реализованной продукции в сопоставимых оптовых ценах предприятия;

$П_{пл}$ – плановая прибыль от реализации продукции по утвержденному плану;

$Р_{пл}$ – процент выполнения реализации товарной продукции.

Среди всего многообразия причин, влияющих на прирост прибыли, ведущая роль принадлежит снижению стоимости продукции. Выбор путей сокращения текущих издержек производства основывается на анализе структуры себестоимости. Для материалоемких отраслей промышленности наиболее характерный путь -экономия материальных ресурсов, для трудоемких – рост производительности труда, для фондоемких – улучшение использования основного капитала, для энергоемких – экономия топлива и электроэнергии.

В формализованном виде прирост прибыли:

$$\Delta П_с = (Q_б – С_б) \text{ x } Q_{пл} : Q_б – С_{пл}, \quad (46)$$

$\Delta П_с$ = (1200 - 144) x 1500 : 1200 - 1315 = 5 млн руб.,

где $\Delta П_с$ – прирост прибыли в результате снижения себестоимости продукции;

$С_б$ – себестоимость продукции в базовом периоде;

$С_{пл}$ – себестоимость продукции в плановом периоде.

В повышении качества продукции заложены большие возможности, которые обеспечивают дополнительный прирост прибыли. Однако реализация этой продукции по повышенным ценам позволяет предприятию иметь более высокую прибыль, т.е.

$$\Delta П_к = [Q_{пл} \text{ x } \alpha_{пл} (R_q + \Delta R_q – R_{пл})] : 100, \quad (47)$$

$\Delta П_к$ = [1500 x 0,1 (15 + 5 - 2)] : 100 = 12 млн руб.,

где $\Delta П_к$ – прирост прибыли в результате роста оптовых цен из-за повышения качества продукции;

$\alpha_{пл}$ – удельный вес продукции повышенного качества, %;

R_q – рентабельность продукции повышенного качества;

ΔR_q – прирост рентабельности продукции повышенного качества, %;

$R_{пл}$ – средняя рентабельность производства, %.

Общий прирост прибыли рассчитывают, как сумму прироста прибыли по каждому фактору:

$$\Delta П = \Delta П_q + \Delta П_a + \Delta П_c + \Delta П_г, \quad (48)$$
$$= 36,0 + 4,05 + 5,0 + 12,0 = 57,05 \text{ млн руб.}$$

Затем определяют уровень рентабельности производства в планируемом году. Здесь уровень рентабельности будет:

$$R_н = [(П + \Delta П) : (ОК_{ср.г.} + ОС)] \times 100, \quad (49)$$
$$R_н = [(144 + 57,05) : (600 + 300)] \times 100 = 22,33\%.$$

Таким образом, прирост уровня рентабельности составит

$$R = R_н – R_{ст} = 22,33\% - 16\% = 6,33\%.$$

Поскольку рентабельность является показателем, характеризующим использование основного капитала, на величину уровня рентабельности большое влияние оказывают размер имеющегося у предприятия основного капитала и степень его использования. Уменьшение среднегодовой стоимости основного капитала обеспечивает прирост рентабельности за счет повышения удельной прибыли, приходящейся на 1 руб. основного капитала, и за счет снижения амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции.

Сравнительная эффективность влияния факторов на результативный показатель (рентабельность), приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Эффективность влияния факторов на рентабельность производства

Показатели		Базовые данные	Плановые данные
Объем производства	Q	1200	1500,0
Объем производства при ассортиментных сдвигах	Q_a		1516,05
Себестоимость продукции	С	1056	1315,0
Рентабельность продукции, %	R	12,0	13,25
Прибыль	П	144	201,05
Доля прибыли в стоимости валовой продукции, %	$\alpha_п$	12,0	
Прирост прибыли	ΔП		57,05

В том числе за счет: увеличения			
объема производства	$\Delta П_Q$		36,0
снижения себестоимости	$\Delta П_c$		5,0
gовышения доли продукции с R = 15% на 5%, т.е. $a_b = 0,2$; $a_п = 0,25$	$\Delta П_a$		4,05
Повышение качества продукции при R = 20%, a = 0,1	$\Delta П_к$		12,0
Среднегодовая стоимость основного капитала	$ОК_{ср.г.}$	600	600
Норматив оборотных средств	ОС	300	300
Уровень рентабельности производства, %	$R_п$	16,0	22,34

При списании излишнего оборудования прирост рентабельности производства ($\Delta R_{сп}$):

$$\Delta R_{сп} = П_б - \Delta ОК_{сп} : [ОК_б (ОК_б – \Delta Ок_{сп})] \text{ x } 100, \quad (50)$$

где $П_б$ _ прибыль в базисном периоде;

$\Delta ОК_{сп}$ – уменьшение стоимости основного капитала за счет списания излишнего оборудования,

$ОК_б$ – среднегодовая стоимость основного капитала и оборотных средств в базисном году.

Пример. В плановом периоде стоимость списанного основного капитала составила 100 млн руб. Тогда

$\Delta R_{сп} = 144 \text{ x } 100 : [900 (900 - 100)] \text{ x } 100 = 2\%$.

Прирост рентабельности в результате сокращения величины амортизационных отчислений (ΔR_a) рассчитывают следующим образом:

$$\Delta R_a = \Delta ОК_{сп} \text{ x } Н_a : (Ф_б - Ф_{сп}), \quad (51)$$

где $Н_a$ – норма амортизационных отчислений.

Допустим, что $Н_a = 0,08$. Тогда:

$\Delta R_a = 100 \text{ x } 0,08 : (900 - 100) = 1,0\%$.

Общий прирост рентабельности в результате снижения среднегодовой стоимости основного капитала и оборотных средств определяется как сумма приростов по факторам:

$\Delta R_{ок} = \Delta R_{сп} + \Delta R_{а}$

Прирост рентабельности производства от улучшения использования оборотных средств может быть рассчитан по формуле:

$$\Delta R_{ос} = П_{б}\ \Delta ОС : [Ф_{б}\ (Ф_{б} - \Delta ОС_{п}), \qquad (52)$$

где $\Delta ОС_{п}$ — сокращение стоимости нормируемых оборотных средств;

I. ∆ Перспективные (предлагаемые) направления переработки молочного сырья.

$$ОС_{п} = ОС_{б} - ОС_{пл},\ ОС_{пл} = (Ос_{б} \times Ч_{б}) : Ч_{пл}, \qquad (53)$$

где $ОС_{б}$, $ОС_{пл}$ — соответственно базовая и плановая среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств;

$Ч_{пл}$, $Ч_{б}$ — количество оборотов, совершаемых оборотными средствами в плановом и базисном периодах.

Предположим, что количество оборотов ($Ч_{пл}$) возросло с двух до трех. Тогда:

$\Delta ОС_{п} = 300 - (300 \times 2) : 3 = 100\%$;

$\Delta R_{о.ср.} = 144 \times (300 - 100) : [900\ (900 - 100)] \times 100 = 2{,}7\%$.

При расчете рентабельности по чистой прибыли дополнительные факторы, влияющие на рост ее уровня, связаны со снижением абсолютной величины налога.

Экономическая эффективность управления качества. Рассмотрим расчет эффективности управления можно представить:

Основные показатели эффективности управления качеством – прирост продукции с улучшенными свойствами; прирост прибыли (чистого дохода). Дополнительные показатели – рост производительности труда, снижение себестоимости продукции, улучшение использования земли и других средств производства, уменьшение расхода лимитированных ресурсов (кормов, удобрений и т.д.), сокращение потерь при хранении и др.

Прирост сельскохозяйственной продукции с учетом ее качества (ПР) в натуральном выражении исчисляют по формуле, ц:

$$ПР = \left(\sum O_{iko} P_{iko} + \sum O_{ikn} - \sum O_{ikб} P_{ikб}\right) V_{O}, \qquad (54)$$

где $\sum O_{iko}, \sum O_{ikб}$ - масса произведенной продукции i–го вида и k–го качества с единицы площади соответственно в оцениваемом и базовом периодах (до реализации систем, программ качества, стандартов и т.д. и после их реализации), ц;

$\sum O_{ikn}$ – прирост урожая последующих культур, т.е. культур, собранных на участках, где выращивались предшественники, в базовом и оцениваемом вариантах, ц;

P_{iko}, $P_{ikб}$ – коэффициенты сохранности продукции и ее качества до момента реализации или потребления соответственно в оцениваемом и базовом вариантах;

$У_о$ – площадь, занятая под культурой при применении систем качества, программ качества, стандартной технологии, га.

$$\sum O_{ikn} = \sum (O_{iko} - O_{ikб}) K, \qquad (55)$$

где К – коэффициент перевода продукции последующих культур в продукцию, выращиваемую в оцениваемом варианте с применением систем качества, программ качества, стандартной технологии; в обоих случаях продукция суммируется в основном по признаку качества.

Внедряемые системы качества, программы качества, технологические стандарты, как правило, должны базироваться на научно-обоснованных нормативах, которые выступают в качестве основной информации как при разработке, так и при исчислении ожидаемой (расчетной) эффективности. В связи с этим при анализе достоверности, объективности показателей плановой урожайности (продуктивности) $У_{ik}$ и их дополнительном пересчете применяют формулы (суммирование выполняется в основном по признаку качества продукции):

$$У_{ik} = У_{ik\,max} - a_{ik1}x_{i1} - a_{ik2}x_{i2} - \ldots - a_{ikn}x_{im}, \qquad (56)$$

или

$$У_{ik} = У_{ik\,max} - \sum У_{ik\,max} a_{ikn} x_{im}$$

Где – максимальный уровень урожайности с учетом полного и своевременного выполнения всех требований, ц;

a_{ik1}, a_{ik2}, …, a_{ikn} – коэффициенты снижения максимального уровня урожайности i–й культуры и качества продукции по k–м

параметрам при невыполнении того или иного технологического предписания;

x_{i1}, x_{i2}, …, x_{im} – значения факторов, влияющих на урожайность (продуктивность) и качество.

Для расчета $У_{ik\ max}$ берут средний уровень урожайности сорта (определяемый при государственных испытаниях), скорректированный на вносимые дозы удобрений в конкретных почвенно-климатических условиях. К примеру, в хозяйстве имеется возможность выращивать в плановый период сорт картофеля, который при государственных испытаниях обеспечил урожайность 600 ц с 1 га. Однако с учетом имеющихся питательных элементов в почвах хозяйства и планируемых доз внесения органических и минеральных удобрений сорт сможет обеспечить урожайность лишь 400 ц с 1 га.

При исчислении продуктивности животных за базу принимают тот уровень, который может быть достигнут с учетом конкретной породы скота и плановой обеспеченности кормами.

Прирост прибыли или частного дохода ($Э_1$) с учетом качества продукции в соответствующие периоды исчисляется по формуле, руб.:

$$Э_1 = \sum[(Ц_{io} - C_{io}) - (Ц_{iб} - C_{iб})]ОП_{io}\ , \qquad (57)$$

где $Ц_{io}$, $Ц_{iб}$ – цена реализации единицы i–го вида сельскохозяйственной продукции соответственно в оцениваемом и базовом вариантах, руб.;

C_{io}, $C_{iб}$ – себестоимость единицы i–й продукции соответственно в оцениваемом и базовом вариантах, руб.;

$ОП_{io}$ – масса произведенной сельскохозяйственной продукции i–го вида в оцениваемом варианте, ц.

Если при реализации мероприятий по качеству изменяется лишь себестоимость продукции без улучшения ее качества (учитываемом в ценах) и уменьшения объема капитальных вложений, то экономический эффект ($Э_З$) определяется разностью (экономией) себестоимости или затрат, осуществляемых в базовом периоде и при внедрении мероприятий по качеству, руб.:

$$Э_З = \sum(C_{iб} - C_{io}) \times O_{io} - \Delta И_i\ , \qquad (58)$$

где $О_{io}$ – масса продукции і–го вида, произведенной в условиях применения технологического стандарта, ц;

$\Delta И_i$ – прирост издержек производства, отнесенный на і–й вид продукции, допущенный по независящим от работы причинам в оцениваемом периоде, руб.

Экономический эффект от сокращения потерь продукции ($Э_4$), прежде всего при хранении, рассчитывают по формуле:

$$Э_4 = \left(З_{хб} + \sum П_{iкб} Ц_{iб}\right) - \left(З_{хо} + \sum П_{iко} Ц_{io}\right), \quad (59)$$

где $З_{хб}$, $З_{хо}$ – затраты по обеспечению сохранности продукции в соответствующий период при ее получении, транспортировке, хранении, руб.; затраты, связанные с хранением продукции, могут быть как фактическим в базовом периоде, так и нормативными по действующим нормативам;

$П_{iкб}$, $П_{iко}$ – потери продукции в соответствующие периоды в базовом и оцениваемом вариантах, ц;

$Ц_{iб}$, $Ц_{io}$ – цены реализации продукции в базовом и оцениваемом вариантах, руб.

Если в результате повышения качества сельскохозяйственной продукции улучшаются технико-экономические показатели в перерабатывающих (потребляющих) отраслях или в сфере торговли, то экономическая эффективность оцениваемого варианта ($Э_5$) наряду с другими факторами может определяться также размером дополнительных поступлений в государственный бюджет налога с оборота ($\Delta Д$) и суммой дополнительного чистого дохода, получение которого обуславливается улучшением технологических, вкусовых и других свойств сырья. В последнем случае экономическая эффективность исчисляется по формуле, в которой суммирование выполняется в основном по признаку качества продукции:

$$Э_5 = \sum \left(Q_{iko} - Q_{ikб}\right) Н_{ik} П_{ik} \left(1 - \frac{НР_{ik}}{100}\right), \quad (60)$$

где Q_{iko}, $Q_{ikб}$ – масса реализуемой сельскохозяйственным предприятием продукции в соответствующие периоды соответствующего качества, ц; $Н_{iк}$ – норма выхода продукции в

перерабатывающей отрасли из сельскохозяйственного сырья соответствующего качества, ц;

$П_{ik}$ – сумма прибыли, полученной от производства единицы продукции, исчисленной путем вычитания из реализационной цены ($Ц_{ik}$) нормативной себестоимости ($НС_{ik}$) [$П_{ik} = (Ц_{ik} – НС_{ik})$], руб.; $НР_{ik}$ – норма рентабельности перерабатывающих (торгующих) предприятий, %.

9. Апробация и внедрение результатов исследования

Апробация результатов исследования – это процесс проверки и оценки научных данных, методик, экспериментов или продуктов научным или экспертным сообществом.

Цель апробации – получить объективную внешнюю экспертную оценку, которая подтверждает ценность исследования, выявляет ошибки, неточности, слабые места и указывает пути для совершенствования.

В современном научном сообществе апробация означает установление истинности, компетентную оценку и конструктивную критику оснований, методики и результатов исследования.

Среди задач апробации:

– проверка достоверности и корректности результатов;

– выявление и своевременное исправление ошибок и недочётов;

– определение сильных и слабых сторон исследования;

– стимулирование исследователя к углублённому изучению темы и поиску новых источников информации;

– подготовка к защите работы.

Выбор формата апробации зависит от специфики исследования, его стадии, дисциплинарной области и целевой аудитории. Некоторые формы апробации:

– выступления и обсуждения на научных конференциях, симпозиумах, семинарах различного уровня, научно-исследовательских семинарах кафедры;

– публикации в научных журналах, монографиях, тезисах докладов, учебных изданиях;

– подготовка документов (проектов, нормативно-правовых актов и др.);

– участие в реализации грантов, государственных программ, учебных курсов;

– публичная защита проекта, отчёта.

Формами апробации результатов исследования при подготовке магистерской диссертации по направлению подготовки «Менеджмент» на кафедре «Управление социально-экономическими системами» являются выступления на научных конференциях, публикации в научных журналах, тезисах докладов. К защите магистерской диссертации должно быть не менее одного выступления на научной конференции и две публикации по теме исследования.

Апробацию рекомендуется планировать с начала научно-исследовательской работы, т.е. сразу после утверждения темы исследования. Это позволяет сделать процесс максимально эффективным, избежать ошибок и повысить качество работы. Формы и сроки апробации результатов исследования необходимо отражать в индивидуальном плане работы магистра.

Документальное оформление апробации – это обязательное требование для дипломных, диссертационных и исследовательских работ. Факт апробации отражается в тексте исследования и подтверждается приложениями (копии программ конференций, публикаций, отзывы, рецензии и др.).

Важно не путать апробацию с внедрением результатов исследования. Апробация направлена на проверку, оценку и испытание, а внедрение на практическое применение и интеграцию результатов в деятельность конкретных организаций.

Основные положения и результаты диссертационного исследования могут быть внедрены в конкретных организациях. Документами, подтверждающими внедрение или практическое использование полученных результатов, являются акты о внедрении или справки об использовании результатов. В них указывается, где, кем и в каком объеме произведено или намечено внедрение результатов магистерской диссертации. Желательно указать размер реального или ожидаемого экономического эффекта. Акт о внедрении, как правило, дается сторонней ор-

ганизацией, где были успешно внедрены и принесли определенный эффект результаты диссертационного исследования. Справка об использовании результатов исследования выдается организацией, где выполнялось диссертационное исследование, и содержит информацию о том, где используются результаты данной работы. Справка подписывается руководителем организации и скрепляются печатью (Приложение В).

При подготовке проектной части магистерской диссертации и завершении научно-исследовательской деятельности магистра рекомендуется получение справки об использовании результатов исследования наряду с выступлением на научных конференциях, публикацией в научных журналах, тезисах докладов.

10. Инструкции для обучающихся, осуществляющих подготовку магистерской диссертации

10.1 Требования к оформлению магистерской диссертации. Прохождение процедуры нормоконтроль

Выпускная квалификационная работа магистранта (далее – ВКР) и то, как она оформлена – это лицо выпускника, характеристика его отношения к делу.

Кроме того, качество оформления работ и степень оригинальности текста – показатели, которые ежегодно проверяются внешними надзорными органами.

При подготовке и оформлении ВКР, необходимо руководствоваться государственными стандартами. При составлении данного раздела методических указаний за основу взяты действующие и актуальные ГОСты, а именно – ГОСТ Р 2.105-2019 «Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам», и ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись».

Ниже приведена структура ВКР в определённой последовательности, состоящая из следующих обязательных элементов:

Титульный лист

Реферат (на русском и английском языках)

Содержание

Основная часть (три основные главы исследования)
Заключение
Библиографический список
Приложение (при наличии)

Реферат должен содержать сведения об объёме, количестве иллюстраций, рисунков, таблиц, использованных источников, приложений, перечень ключевых слов, отражать объект, задачу и цель работы, методы исследования, результаты, новизну, эффективность и предложения.

Перечень ключевых слов содержит от 5 до 15 слов или словосочетаний из текста ВКР, которые в наибольшей мере характеризуют его содержание и обеспечивают возможность информационного поиска. Ключевые слова приводятся в именительном падеже и печатаются строчными буквами в строку через запятые.

Наглядные примеры оформления Реферата и Содержания приведены в качестве образцов в Приложениях Г и Д.

Требования к текстовой части ВКР.

Шрифт: при оформлении документа текст выравнивают по ширине с 1,5 (полуторным) межстрочным интервалом, используют гарнитуру шрифта Times New Roman размером 14 для основного текста и размером 12 для приложений, примечаний, примеров. Выделение **жиром**, *курсивом* или подчеркиванием в тексте ВКР не применяется.

Абзац: 1,25 либо 1,5 см. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту документа (для таблиц и рисунков абзацный отступ не выставляется).

Поля: Левое – 30 мм (под прошивку), правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

Документ нумеруется снизу по центру страниц, за исключением титульного листа, реферата и содержания, эти страницы не нумеруются, но считаются в общем объёме работы. Нумерация сквозная, включая приложения (при наличии таковых).

Не допустимо применение иностранных слов и терминов при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке.

Недопустимо произвольное словообразование и сокращение слов, кроме установленных правилами русской орфографии, соответствующими стандартам. Недопустимо сокращать

обозначения физических величин, если они употребляются без цифр (за исключением таблиц).

Единицы измерения: важно соблюдать единообразие по всему тексту, так, если указывается 2026**г.,** то во всём остальном документе тоже указывается в сокращенном виде. Аналогично и с остальными единицами измерения, например, если в тексте пишется **руб.**, то и во всём остальном документе **руб., а не рублей.**

Миллионы сокращаются без точки (*например:* 50 **млн** руб.).

В тексте документа, за исключением формул, таблиц, рисунков, недопустимо применять математические знаки «–» и «+» перед отрицательными или положительными значениями величин (следует писать слово «минус» или «плюс»), как и знак «%» прописывается словом, если указан в тексте без числового значения.

Кавычки применяют следующего формата – « ».

Заголовки.

Заголовки разделов, пунктов и подпунктов пишутся с прописной буквы без точки в конце, по ширине листа с абзацного отступа. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Для нумерации используются только арабские цифры (например, 1.1, 1.1.2). Точка в конце номера раздела и пункта не ставится.

Заголовки разделов ВКР оформляются с интервалами.

Между названием главы и пунктом главы – 2.0.

Между пунктом главы и текстом – 3.0.

Пример:

1 Типы и основные размеры (заголовок раздела)

↕ 8 мм (2 интервала)

1.1 Нумерация пунктов первого раздела документа

↕ 15 мм (3 интервала)

Текст документа, текст документа. Текст документа, текст документа.

Каждый раздел (глава) ВКР начинается с нового листа (страницы).

Не допустимо размещать заголовки и подзаголовки в нижней части страницы, если на ней не помещается более 2–3 строк последующего текста. Не допускаются висячие строки.

Наглядный пример оформления Раздела с подразделами приведён в качестве образца в Приложении Е.

Перечисления, подписи и графические элементы.

Перечисления и подписи списков внутри текста выполняются через дефис, цифру со скобкой или строчную букву русского или латинского алфавита со скобкой без точки, **исключая** буквы Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ, а также, буквы латинского алфавита I и O.

Пример:

1)Текст, текст, текст.
2)Текст, текст, текст.

или

а) текст, текст, текст;
б) текст, текст, текст.

или

а)_____
б) _____
1)_____
2)_____
в) _____

Не рекомендуется обрывать на предлогах или союзах (на, из, от, то, что, как и т.п.) вводную перед перечислением фразу.

Пример:

Правильно:	***Неправильно:***
Автомобильные двигатели подразделяются на следующие группы: а) карбюраторные двигатели, б) дизельные двигатели.	Автомобильные двигатели подразделяются на: а) карбюраторные, б) дизельные.

Если в тексте приводится ряд числовых значений, выраженных в одной и той же единице физической величины, то её указывают только после последнего числового значения, например 1,50; 1,75; 2,00 м соответственно.

Если в тексте документа приводится диапазон числовых значений, выраженных в одной и той же единице физической величины, то обозначение единицы физической величины указывается после последнего числового значения диапазона.

Примеры

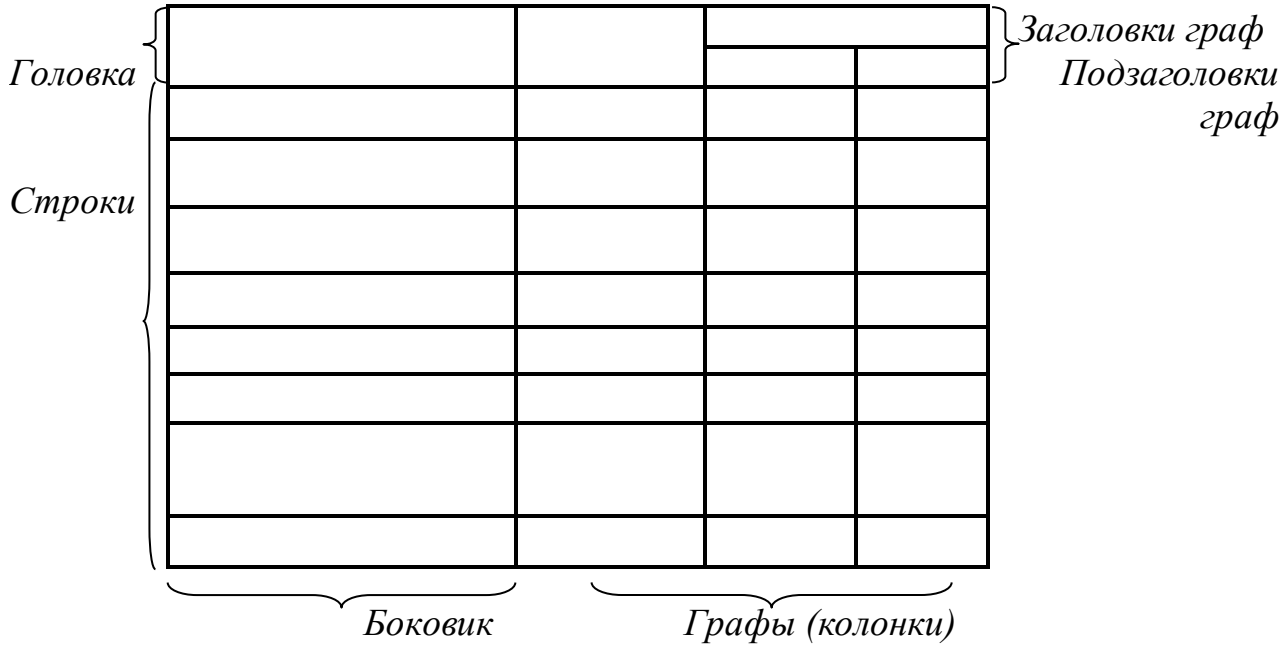
1) От 1 до 5 мм.
2) От 10 до 100 кг.
3) От плюс 10 до минус 40°С.
4) От плюс 10 до плюс 40°С.

Таблицы подписываются сверху слева (*Таблица 1 — Название*) с абзаца, в конце подписи точка не ставится, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. Ссылка на таблицу в тексте обязательна и указывается **без сокращений** типа Табл., а полностью.

Заголовки граф таблицы начинают с прописных букв, а подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком.

Пример структуры таблицы:

Таблица 1 – Название



Заголовки и подзаголовки граф указываются в единственном числе.

В таблицах применяется шрифт меньший по размеру, чем в остальном тексте ВКР. Рекомендуемый размер – 12 (при оформлении объёмных числовых таблиц допускается 10 размер

шрифта), интервал одинарный. Текст в шапке (головке) таблицы, а также числа располагают по центру. Левое поле – по левому краю. В остальной части таблицы, если это не числа, – текст оформляется по ширине без абзаца. Списки не нумеруются отдельным столбцом, значок № не используется.

Обозначение единицы физической величины, общей для всех данных в строке, следует указывать после её наименования в строках показателей под головкой таблицы, либо в заголовке (подзаголовке) графы через запятую после указания наименования показателя. Допускается выносить в отдельную строку (графу) в таблице обозначение единиц физических величин.

Наглядный пример оформления Таблиц и их перенос приведён в качестве образца в Приложении Ж.

Рисунки подписываются снизу по центру, точка в конце не ставится. Ниже подписи рисунка перед текстом следует оставить одну свободную строку одинарного интервала, чтобы отделить графический элемент от текстовой части. Ссылки на рисунки в тексте указывается без сокращений.

Пример: Показатели рентабельности представлены на рисунке 1.

Наглядный пример оформления Рисунка приведён в качестве образца в Приложении З.

Формулы оформляются на компьютере вручную через систему символов имеющихся в панели управления. Вставленные в текст формулы в формате pdf. не допустимы. Формулы нумеруют порядковой нумерацией в пределах всего документа арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Формулы и уравнения следует выделять в тексте в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения следует оставить одну свободную строку одинарного интервала.

Формулы следующие одна за другой и не разделённые текстом, разделяют запятой.

Пример:

$$A=\frac{a}{b}, \tag{61}$$

$$B=\frac{c}{l}. \tag{62}$$

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках.

Пример – … экономический эффект рассчитан в формуле (1).

Формулы, помещаемые в приложения, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например, формула (В. 1).

Допускается нумерация формул, таблиц и рисунков в пределах раздела.

Пример: формула (1), рисунок 2 ИЛИ формула (1.1), рисунок 1.2.

Наглядный пример оформления Формул приведён в качестве образца в Приложении И.

Требования к оформлению Приложений.

Элемент Приложение оформляется как продолжение ВКР, и должен иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц. Листы Приложения также учитываются в общем объёме работы.

Приложения могут быть обязательными и информационными. Информационные Приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера. В тексте документа на все Приложения должны быть ссылки. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте документа.

Каждый элемент Приложения начинается с новой страницы с указанием наверху по центру слова «Приложение» и его обозначение, а под ним в скобках для обязательного приложения указывают статус «обязательное», а для информационного – «рекомендуемое» или «справочное».

Графические элементы (таблицы, рисунки, и т.д.) в Приложении обозначаются отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения (*например:* Таблица В.1, если она приведена в Приложении В).

Если Приложение выходит за пределы одного листа, то в левой верхней части листа с абзаца пишется фраза Продолжение приложения с указанием его обозначения. На последнем листе одного и того же Приложения, если оно продолжается более чем на двух листах пишется фраза Окончание приложения с указанием его

обозначения.

Все Приложения должны быть перечислены в Содержании с указанием их обозначений и заголовков.

Требования к Библиографии.

При отсылке к источнику, упоминание которого включено в библиографический список, в тексте документа после упоминания о нём (или после цитаты из него) проставляют в квадратных скобках номер, под которым он значится в библиографическом списке, при необходимости указать том, страницу и т.п. Например: [7, т.1, с.20].

Источники следует располагать в порядке появления ссылок на них в тексте документа и нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа.

Библиографическое описание использованных источников следует выполнять по ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись». Примеры библиографических записей представлены в Приложении К.

Заключительные положения.

Корректировку и распечатку документа следует выполнять на одном и том же компьютере, иначе, при переносе редактированного документа, все данные и выставленные технические характеристики могут сбиться. При отсутствии такой возможности, следует перевести отредактированный документ готовый к распечатке в формат pdf., и еще раз проверить сохранился ли формат, соответствующий требованиям оформления. После этого можно отдавать документ на печать.

10.2 Оригинальность магистерской диссертации. Прохождение процедуры проверки на антиплагиат.

Магистерская диссертация, допускаемая к защите, должна соответствовать критерию оригинальности, в соответствии с чем должна пройти проверку оригинальности с использованием системы Антиплагиат ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ. Для выпускников допускается не более 2 проверок оригинальности.

Для проверки, в систему должен быть загружен полный текст магистерской диссертации, за исключением Титульного листа и

Приложений. Минимальный порог оригинальности - 70% (допускается исключение из списка заимствований собственных опубликованных научных работ автора магистерской диссертации при наличии правильно оформленных ссылок).

Специалист по проверке выпускных квалификационных работ на кафедре оставляет за собой право отказывать в прохождении проверки на Антиплагиат магистерских диссертаций, в которых выявлен существенный процент попыток обхода выявления заимствований.

В случае выявления в тексте магистерской диссертации текста, сгенерированного с использованием ИИ, подобные фрагменты текста приравниваются к заимствованному.

10.3 Рецензирование магистерской диссертации

Состав рецензентов по каждому направлению подготовки магистров утверждается приказом ректора Университета по представлению директора института. В качестве рецензента могут выступать доктора и кандидаты наук, соответствующего профиля, не являющиеся штатными сотрудниками Красноярского ГАУ.

Рецензент, как правило, акцентирует внимание на качестве выполненной работы и дает ее объективную оценку на основании требований соответствующего государственного образовательного стандарта высшего образования.

Отзыв рецензента, как правило, должен содержать подтверждение актуальности, элементов научной новизны и практической полезности исследования, профессиональный уровень выполнения, достоинства и недостатки работы, соответствие установленным требованиям. Образец рецензии представлен в приложении Л.

Обучающийся обязан предоставить магистерскую диссертацию в установленные выпускающей кафедрой сроки назначенному рецензенту для ознакомления.

Документ подписывается рецензентом, подпись заверяется печатью. Отзыв рецензента прикладывается к магистерской диссертации и является частью сопровождающих работу документов.

Оценка ставится по пятибалльной шкале и учитывается при

итоговой аттестации на защите выпускной квалификационной работы.

11. Порядок защиты магистерской диссертации

Заключительным этапом обучения в магистратуре является государственная итоговая аттестация, которая включает защиту выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Государственная итоговая аттестация по магистерской программе 38.04.02 «Менеджмент» проводится в соответствии с требованиями ФГОС ВО и Порядком проведения государственной итоговой аттестации выпускников в Университете с целью установления соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников требованиям ФГОС ВО.

Для организации защиты магистерских диссертаций формируется государственная экзаменационная комиссия (далее - ГЭК) по каждой магистерской программе. В состав ГЭК должно входить не менее 3-х и не более 6-ти компетентных в соответствующей области знаний специалистов - преподавателей, иных специалистов с учеными степенями и званиями, известных практиков.

Председателем ГЭК утверждается, как правило, лицо, не работающее в ФГБОУ ВО «Красноярский ГАУ», из числа докторов наук, профессоров соответствующего профиля, а при их отсутствии - кандидатов наук или крупных специалистов предприятий, организаций, учреждений, имеющих высшее образование по соответствующему направлению подготовки и являющихся потребителями кадров данного направления. Председатель ГЭК утверждается Департаментом образования и кадровой политики Министерства сельского хозяйства РФ (Список об утверждении председателей Государственных экзаменационных комиссий). Состав ГЭК утверждается приказом по ФГБОУ ВО «Красноярский ГАУ» о составе Государственных экзаменационных комиссий, апелляционной комиссии. Комиссия правомочна проводить заседания и принимать решения в случае присутствия на ее заседании не менее половины от утвержденного численного состава комиссии.

К защите магистерской диссертации приказом ректора,

издаваемым на основании представления института экономики и управления АПК и выпускающей кафедры, согласованного с научным руководителем магистерской программы, допускаются обучающиеся, полностью выполнившие все требования данной программы обучения.

Законченная работа представляется научному руководителю. После просмотра и одобрения научный руководитель подписывает работу и подготавливает свой письменный отзыв. В своем отзыве научный руководитель характеризует деятельность обучающегося во время подготовки выпускной квалификационной работы, степень самостоятельности и творческого отношения к выполняемой работе, участие обучающегося в конференциях, публикациях и общественной деятельности, а также дает заключение о возможности присвоения соответствующей квалификации магистра и рекомендации к поступлению в аспирантуру.

Далее выпускная квалификационная работа передается внешнему рецензенту на рецензирование, в соответствии со списком рецензентов, утвержденным приказом ФГБОУ ВО «Красноярский ГАУ». После рецензирования итоговая работа вместе с отзывом научного руководителя (Приложение М) и рецензией передается заведующему кафедрой. Заведующий кафедрой на основании представленных документов принимает решение о допуске обучающегося к защите, делая соответствующую запись на титульном листе. Если заведующий кафедрой считает невозможным допустить обучающегося к защите, то этот вопрос рассматривается на заседании кафедры в присутствии научного руководителя и обучающегося.

Магистерская диссертация с допуском кафедры, отзывом научного руководителя и рецензией направляется секретарю ГЭК для дальнейшей защиты. По желанию обучающегося в ГЭК могут быть представлены материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы, например, отзывы, справки, акты о внедрении, указывающие на практическую реализацию разработанных предложений, печатные статьи по теме работы и другие материалы.

Также с готовой работой в ГЭК передаются собственноручно заполненные обучающимся Заявление о согласии выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-

библиотечной среде ФГБОУ ВО «Красноярский ГАУ» и Уведомление о проверке на объём заимствований (Приложение Н, О).

После передачи работы в ГЭК обучающийся готовит доклад, презентацию и раздаточный материал для защиты, которые должны быть согласованы с научным руководителем. Презентация должна быть оформлена в соответствии с разработанным на выпускающей кафедре шаблоном. Презентация должна быть подготовлена в двух форматах: pptx и pdf. Презентация должна быть сброшена на компьютер в аудитории защиты до начала защиты.

Раздаточный материал должен отличаться от презентации более высокой детализацией, наличием текстовых пояснений и способностью читаться автономно без докладчика. В отличие от визуальных слайдов презентации, для которых характерны минимум текста, тезисные формулировки, крупные картинки, раздаточный материал содержит таблицы, графики и текстовые блоки, которые могут изучаться самостоятельно членами ГЭК. Раздаточный материал оформляется в папку-скоросшиватель. Титульный лист раздаточного материала представлен в Приложении П. Количество экземпляров раздаточного материала должно соответствовать количеству членов ГЭК.

Обучающийся приглашается на защиту секретарём ГЭК. Секретарь озвучивает ФИО обучающегося и тему его магистерской диссертации. Обучающийся приветствует комиссию, раздаёт раздаточный материал, включает презентацию и начинает доклад. Доклад составляет 8-10 минут. Доклад должен быть кратким, содержательным, с точным акцентом на научную новизну, собственные выводы и предложения (Приложение Р). После доклада обучающийся должен ответить на вопросы членов ГЭК. После ответов на вопросы секретарь зачитывает рецензию на работу, обязательно озвучивая выставленную рецензентом оценку. Если в рецензии выявлены недостатки в работе, обучающемуся дается право ответить на замечания рецензента, соглашаясь с ним или давая обоснованные аргументы для возражения. После окончания защиты каждым членом ГЭК выставляется оценка по пятибалльной шкале в персональной ведомости. В персональной ведомости каждым членом ГЭК по каждой представленной к защите работе оценивается оформление ВКР, оформление презентации и раздаточного материала, доклад и ответы на

вопросы. Также в ведомости отражается оценка рецензента и средний балл успеваемости по каждому обучающемуся. Вопросы и ответы обучающегося, основные замечания и рекомендации ГЭК по защите фиксируются секретарём в протоколе защиты, который подписывает каждый член ГЭК и секретарь.

После окончания защиты магистерских диссертаций, назначенных на текущий день, проводится закрытое заседание членов ГЭК с возможным участием руководителей выпускных квалификационных работ. На основе закрытого голосования посредством большинства голосов определяется оценка по каждой работе. Оценка рецензента также учитывается при определении итоговой оценки защиты. При равенстве голосов членов ГЭК голос председателя является решающим. Оценки по итогам защит фиксируются в соответствующем протоколе, который подписывает каждый член ГЭК и секретарь. После заседания членов ГЭК приглашаются обучающиеся, и зачитывается протокол об итогах защиты.

Выпускникам магистратуры, полностью выполнившим индивидуальный план работы и успешно прошедшим государственную итоговую аттестацию, присваивается квалификация «магистр» и выдается диплом государственного образца.

Рекомендуемые источники литературы

1. Паспорт научных специальностей. Высшая аттестационная комиссия. – Режим доступа: https://vak.gisnauka.ru (дата обращения: 03.05.2026).
2. Новизна и значимость научного исследования// Помощь аспирантам, соискателям, докторантам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://science-zakaz.ru/nir/novizna-i-znachimost-nauchnogo-issledovaniya (дата обращения: 03.05.2026).
3. Методы исследований в менеджменте для магистров [Электронный ресурс]: электронное учебное пособие к лекционным и практическим занятиям / Я.Д. Гельруд. – Электрон. текст. дан. (4,01 Мб). – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013.
4. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие / сост. Т. Е. Минякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 112 с.
5. Арнаут, М.Н. О проблеме разграничения экономических категорий «эффективность» и «результативность» / М.Н. Арнаут // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 6 (71). – С. 359-362.
6. Порядок организации и проведения государственной итоговой аттестации (по образовательным программам среднего профессионального образования и высшего образования (программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры) ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ-СМК-П-9.1-2022
7. Регламент проведения государственной итоговой аттестации / итоговой аттестации по образовательным программам высшего и среднего профессионального образования с применением дистанционных образовательных технологий ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ-СМК-П-8.2.4.-2020
8. Регламент размещения в электронно-библиотечной среде ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ выпускных квалификационных работ ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ-СМК-П-7.5.4-2017
9. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – Москва: Стандартинформ, 2018. – 128 с. – Текст: непосредственный.

10. ГОСТ Р 2.105-2019. Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам. – Москва: Стандартинформ, 2019. – 36 с. – Текст: непосредственный

11. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2030», от 28 февраля 2024 г. № 145: // [Электронный ресурс] СПС ГАРАНТ: – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/

12. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года. – Режим доступа: http://www.krskstate.ru/2030/plan

13. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 г. № 717 / Гарант. – Режим доступа: http://base.garant.ru

14. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 31.05.2019 г. № 696 / Консультант Плюс. – Режим доступа : http://www.consultant.ru

15. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // ГАРАНТ.РУ [Информационно-правовой портал]. – Режим доступа: http://base.garant.ru/70684666/ (дата обращения: 03.05.2018).

16. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст) [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/

17. Росстат: статистические сборники Росстат: [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://www.rosstat.gov.ru/folder/210

18. Росстат: статистика по муниципальным образованиям Красноярского края. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: : https://rosstat.gov.ru/scripts/db_inet2/passport/munr.aspx?base=munst04

19. Росстат: статистика сельского хозяйства. [Электронный ресурс] – Режим па: https://bi.rosstat.gov.ru/biportal/?solution=Dashboard&allsol=1

20. Официальный сайт территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – Режим доступа: www.statis.krs.ru

21. Экономика и менеджмент систем управления: Научно-практический журнал. – Режим доступа: https://www.sbook.ru/emsu/

22. Экономика сельского хозяйства России. Ежеквартальный научный журнал. – Режим доступа: http://esxr.ru

23. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. Научно-практический журнал. – Режим доступа: https://eshpp.ru

24. Экономика сельского хозяйства России. Научно-практический журнал. – Режим доступа: http://esxr.ru

25. Экономика, труд и управление в сельском хозяйстве. Международный научно-практический журнал. – Режим доступа: http://внииэсх-журнал.рф.

26. Маркетинг и маркетинговые исследования. Международный научно-практический журнал. – Режим доступа: https://1economic.ru/journals/marketing

27. Продовольственная политика и безопасность. Международный научно-практический журнал. – Режим доступа: https://1economic.ru/journals/ppib

28. АПК: экономика, управление. Международный научно-практический журнал. – Режим доступа: http://apk-eu.ru

29. Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Научно-практический журнал. – Режим доступа: https://www.fin-izdat.ru/journal/national/

30. Региональная экономика: теория и практика. Научно-практический журнал. – Режим доступа: https://www.fin-izdat.ru/journal/region/

Приложение А

Анализ динамики развития сельскохозяйственного производства (рекомендуемый методический инструментарий)

Схема 1– Технико-экономическое обоснование проекта агропромышленного воспроизводства (ТЭО)

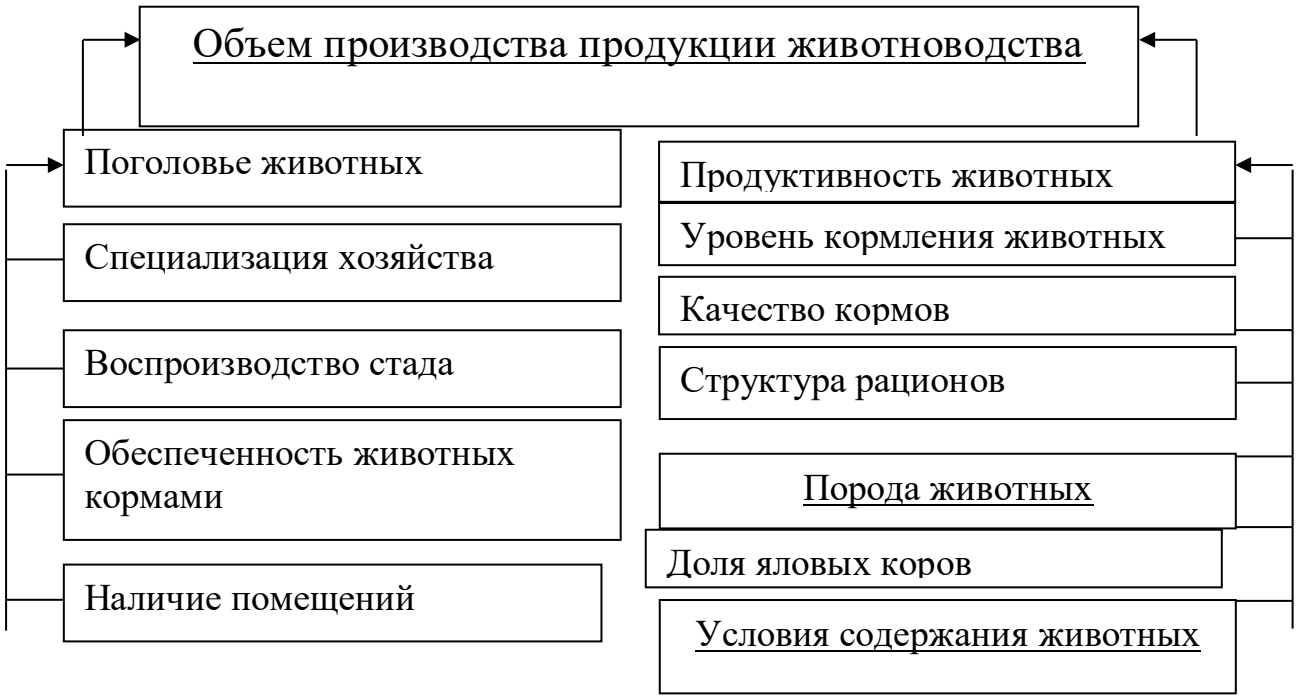


Схема 2 – Факторный анализ объема производства продукции животноводства

Таблица 1.1. – Анализ землепользования

Категории земель	20…г.	20…г.	20…г.	В среднем	Структура, %	
					Земельного фонда	Сельскохозяйственных угодий
Общая земельная площадь, – всего, га						
в том числе: сельскохозяйственных угодий, - всего, га						
из них: пашня						
сенокосы						
пастбища						
многолетние насаждения						
залежи						
Лесные массивы						
……						

Таблица 1.2 - Размеры производства

Показатели	20 .. г.	20 .. г.	20 .. г.	20 …г. к 20 …г., %
Общая земельная площадь, га				
в т.ч. сельхозугодий, га				
Производство валовой продукции, т.р.				
в т.ч. животноводство				
Основные производственные фонды, т.р.				
в т.ч. животноводство				
Среднегодовая численность работников, чел.				
в т.ч. работающих в животноводстве				
Поголовье животных, усл. голов				

Таблица1.3. - Состав и структура товарной продукции (специализация)

Вид продукции, отрасль	20 … г.		20 … г.		20 … г.	
	Стоимость товарной продукции, тыс.руб.	Структура, %	Стоимость товарной продукции, тыс.руб.	Структура, %	Стоимость товарной продукции, тыс.руб..	Структура, %
Зерно						
и т.д.						
Прочая продукция						
Итого по растениеводству						
Молоко						
Прирост живой массы:						
крупного рогатого скота						
свиней						
Прочая продукция животноводства						
Итого по животноводству						
Продукция подсобных производств						
Работы и услуги						
Всего по хозяйству						

Таблица 1.4. - Производительность труда и трудоемкость продукции

Показатели	20… г.	20… г.	20… г.	20 … г. к 20… г.,%
1. Производство валовой продукции (в текущих ценах), - всего, тыс.руб.				
в том числе животноводства				
2. Затраты труда на 1 ц продукции, чел.-ч:				
молока				
шерсти				
прироста живой массы				
3. Затраты труда на 1 голову, чел.-ч:				
молочного стада				
молодняка крупного рогатого скота				

Таблица 1.5.- Обеспеченность и эффективность использования производственных ресурсов

Показатели	20.. г.	20.. г.	20.. г.	20 .. г. в к 20 .. г.,%
Производство валовой продукции (в текущих ценах, т.р.:				
на 100 га с.-х. угодий				
на 1 среднегодового работника				
на 1 чел.-ч				
на т.р. производственных затрат, руб.				
Приходится на 100 га с.-х. угодий:				
работников				
трудовых затрат, т. чел.-ч				
животных, усл. голов				
Получено прибыли, т.р.:				
на 100 га с.-х. угодий				
на 1000 руб. основных производственных фондов с.-х. назначения				
на 1 среднегодового работника				

Таблица 1.6.- Состав и структура стада, гол

Показатели	20..г.	20..г.	20..г.	В среднем	Структура стада по отрасли, %	Структура стада по хозяйству, %
Коровы						
Быки-производители						
Нетели						
Телки старше года						
Телки до года						
Бычки до года						
Скот на откорме						
Всего крупного рогатого скота					100	
Взрослые хряки						
Матки						
Поросята до 2-х месяцев						
Поросята до 4-х месяцев						
Ремонтный молодняк						
Молодняк и свиньи на откорме						
Всего свиней					100	
Бараны-производители						
Бараны-пробники						
Матки						
Ярки рождения прошлого года						
Баранчики рождения прошлого года						
Молодняк рождения текущего года						
…….						
…….						
Итого по хозяйству						100

Таблица 1.7. -Динамика показателей продуктивности животных

Показатели	20 …г.	20 …г.	20 ..г.	20 …г. к 20 …г.,%	20 …г. к средним данным по району, %
Крупный рогатый скот					
Удой на 1 среднегодовую корову, кг					
Среднесуточный прирост молодняка КРС и скота на откорме, г					
Средняя живая масса 1 гол., ц					
Выход приплода на 100 коров и телок старше 2 лет (нетелей) на начало года, гол.					
Свиньи					
Среднесуточный прирост свиней на откорме, г					
Средняя живая масса 1 гол., кг					
Деловой приплод поросят на 1 опорос, гол.:					
основных свиноматок					
проверяемых свиноматок					
Овцы					
Настриг шерсти на 1 овцу на начало года, кг					
Средняя живая масса 1 гол., ц					
Выход ягнят на 100 овцематок, гол.					
Птица					
Средняя яйценоскость на 1 курицу-несушку, шт.					
Средний живой вес птицы, сдаваемой на мясо, кг.					

Таблица 1.8.- Анализ основных показателей работы молочной фермы

Показатели	20.. г.	20.. г.	20.. г.	20.. г. к 20.. г., %
Наличие ското-мест по проекту				
Поголовье коров на конец года, гол.				
Среднегодовое поголовье коров, гол.				
Удой на 1 среднегодовую корову, кг				
Содержание жира в молоке, %				
Валовой надой молока, т:				
в натуре				
в базисной жирности (3,7%)				
Получено:				
приплода, гол.				
навоза, т				
Затраты на производство 1 ц молока:				
труда (прямые), чел.-ч.				
- кормов, ц.к.ед.				
Себестоимость 1 ц молока, руб.				

Таблица 1.9. - Обеспеченность животных кормами

Вид корма	20 … г.			20 … г.			20 … г.		
	Требуется, ц	Имеется, ц	Обеспеченность, %	Требуется, ц	Имеется, ц	Обеспеченность, %	Требует, ц	Имеется, ц	Обеспеченность, %
Зерно									
Сено									
Сенаж									
Силос									
Корнеплоды									
Зеленые									
Всего, ц.к.ед.									

Таблица 1.10. - Расход кормов, ц.к.ед

Показатели	20 … г.	20 … г.	20 … г.	20 … г. к 20 … г.,%
на 1 ц продукции				
на 1 голову				

Таблица 1.11. - Структура затрат на производство 1 ц продукции животноводства

Статьи и элементы затрат	20 .. г., т.р.	20 .. г., т.р.	20 .. г., т.р.	**Структура затрат, %**		
				20 .. г.	20 .. г.	20 .. г.
1. Оплата труда, т.р.						
2. Корма, т.р.						
3. Прочие основные, т.р.						
В том числе:						
амортизация						
текущий ремонт						
работа тракторов						
подстилка						
коне-дни						
износ МБПИ						
электроэнергия						
горючее						
автотранспорт						
содержание помещений						
медикаменты						
затраты по искусственному осеменению						
4. Общехозяйственные, общепроизводственные расходы, т.р.						
Всего затрат, т.р.						
Себестоимость 1 ц продукции, руб.						

Таблица 1.12. - Размер и структура заработной платы основных категорий работников животноводства

Категории работников	20 … г.		20 … г.		20 … г.		20 ..г. в % к базисному
	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	
Бригадиры, всего							
в т.ч. основная зарплата							
дополнительная оплата							
премии и надбавки							
Операторы машинного доения, всего							
в т.ч. основная зарплата							
дополнительная оплата							
премии и надбавки							
Скотники, всего							
в т.ч. основная зарплата							
дополнительная оплата							
премии и надбавки							

Таблица 1.13 – Наличие, состав и структура основных фондов (на конец года)

Группы основных фондов и их наименования	20…г.		20…г.		20…г.	
	сумма, т.р.	удельный вес, %	сумма, т.р.	удельный вес, %	сумма, т.р.	удельный вес, %
1. Промышленно-производствен-ные основные фонды						
1.1. Здания						
1.2. Сооружения						
1.3. Передаточные устройства						
1.4. Машины и оборудование						
1.4.1. Силовые машины и оборудование						
1.4.2. Рабочие машины и оборудование						
1.4.3. Измерительные и регулирующие приборы, устройства и лабораторное оборудование						
1.4.4. Вычислительная техника						
1.5. Транспортные средства						
1.6. Инструмент, производственный и хоз.инвентарь и др. виды ОС						
2. Производственные основные фонды других отраслей						
3. Непроизводственные осн. фонды						
Всего основных фондов						

Таблица 1.14 – Анализ изношенности основных средств

Показатели	Ед. изм.	На начало года	На конец года	Изменение за год (+,-)
1. Первоначальная стоимость ОС				
2. Износ основных средств за время их эксплуатации				
3. Степень изношенности ОС				
4. Степень годности ОС				

Таблица 1.15 – Анализ фондоотдачи

Показатели	200…г.	200…г.	200…г.	Темп роста, %
1. Объем продукции, т.р.				
2. Среднегодовая стоимость, т.р.				
2.1. Промышленно-производственных основных средств				
2.2. Активной части (машин, оборудования)				
3. Удельный вес активной части, % (с.2.2 : с.2.1 х 100)				
4. Фондоотдача на рубль, р.				
4.1. Промышленно-производственных основных средств (с.1 : с.2.1)				
4.2. Активной части (с.1 : с.2.2)				
5. Среднегодовое количество действующего оборудования, ед.				
6. Фонд времени работы действующего оборудования, тыс. машино-ч				
7. Продолжительность (время) работы единицы оборудования, машино-ч (с.6 : с.5)				
8. Среднечасовая отдача (1 млн фондов) работы единицы оборудования, машино-ч (с.6 : с.5)				
9. Среднегодовая выработка единицы оборудования, р. (с.1 : с.5)				
10. Среднечасовая выработка единицы оборудования, р. (с.9 :с.7 либо с.1 : с.6)				
11. Среднечасовая отдача (1 млн р. фондов) работы действующего оборудования, р. (с.5 х с.10 / с.2.2, либо с.5 х с.1 / с.2.2 х с.6, либо с.5 х с.9 / с.2.2 х с.7, либо с.1 / с.2.2 х с.7, либо с.5 х с.4.2 / с.6, либо с.8 х с.5)				
12. Внутрисменные среднечасовые простои единицы оборудования, машино-ч				

Таблица 1.16 – Расчет факторов изменения уровня использования среднегодовой производственной мощности

Показатели	Отчетный год		Изменение против плана	Расчет факторов изменения уровня использования	Уровень влияния, %	Структура факторов, %
	по плану	фактически				
1. Объем продукции, т.р.	1218700	1096918	-121782			
2. Среднегодовая мощность, т.р.	1282842	12828742	-			
3. Использование среднегодовой мощности, % (с.1:с.2х100)	95	85,507	-9,493			
4. Увеличение (уменьшение) выпуска продукции против прошлого года, т.р.	+224900	+103118	-121782	- 121782 : : 1282842 х 100	-9,493	-100
4.1. Ввод в действие новых и расширение действующих мощностей	-	-	-	-		-
4.2. Реконструкция	+66500	+46700	-19800	- 19800 : : 1282842 х 100	-1,543	-16,3
4.3. Техническое перевооружение и проведение оргтехмероприятий	+116000	+77018	-38982	- 38982 : : 1282842 х 100	-3,039	-32
4.4. Изменение номенклатуры и ассортимента	+42400	-20600	-63000	- 63000 : : 1282842 х 100	-4,911	-51,7

Таблица 1.17 – Исходная информация для анализа производственной площади

Показатели	200…г.	200…г.	200…г.	Темп роста, %
1. Объем продукции, т.р.				
2. Производственная площадь, $м^2$				
2.1. В т.ч. производственная площадь цехов, $м^2$				
3. Удельный вес производственной площади цехов в общей площади, % (с.2.1 : с.2)				
4. Выпуск продукции на $1м^2$ производственной площади, р.				
4.1. В т.ч. выпуск продукции на $1м^2$ производственной площади цехов, р.				

Таблица 1.18 – Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости

Показатели	Годы			Нормативное значение
	20… г.	20…г.	20…г.	
Коэффициенты ликвидности				
текущей				>2,0
быстрой				> 1,0
абсолютной				>0,2
Коэффициент соотношения суммы собственных оборотных средств к сумме краткосрочных обязательств				>1,0
Коэффициенты финансовой устойчивости				
собственности				>0,6
заемных средств				<0,4
финансирования				>1
финансовой зависимости				-
обеспеченности собственными оборотными средствами				>0,1
маневренности				0,4 - 0,5
инвестирования				>1
накопления амортизации				<0,5

Таблица 1.19 – Анализ финансовых результатов

Показатели	Годы			20… г. к 20… г., %
	20...г.	20…г.	20…г.	
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.				
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.				
Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности, тыс. руб.				
Балансовая прибыль (убыток), тыс. руб.				
Чистая прибыль, тыс. руб.				
Средняя величина активов, тыс.руб.				
Средняя величина текущих активов, тыс.руб.				
Средняя величина собственных источников, тыс.руб.				
Средняя величина краткосрочных обязательств, тыс.руб.				
Затраты на производство проданной продукции, работ и услуг, тыс.руб.				
Рентабельность, %				
- текущих активов				
- инвестиций				
-собственного капитала				
- проданной продукции				
- затрат				

Таблица 1.20 – Методика оценки финансовой деятельности и результатов организации

№ п/п	Наименование показателя	Формула
1	Общий показатель платежеспособности	$К_{ОПС} = \frac{А1 + 0{,}5А2 + 0{,}3А3}{П1 + 0{,}5П2 + 0{,}3П3}$
2	Коэффициент абсолютной ликвидности	$К_{АЛ} = \frac{А1}{П1 + П2}$
3	Коэффициент быстрой ликвидности	$К_{БЛ} = \frac{А1 + А2}{П1 + П2}$
4	Коэффициент текущей ликвидности	$К_{ТЛ} = \frac{А1 + А2 + А3}{П1 + П2}$
5	Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$К_{МФКЛ} = \frac{А3}{[А1 + А2 + А3] - [П1 + П2]}$
	Коэффициент обеспеченности собственными средствами (источниками финансирования)	$К_{ВЛС} = \frac{П4 - А4}{[А1 + А2 + А3]}$
7	Коэффициент восстановления платежеспособности	$К_{ВЛС} = \frac{К_{ТЛ}^{КЛ} + \frac{6}{Т}[К_{ТЛ}^{КЛ} - К_{ТЛ}^{НП}]}{2}$
8	Коэффициент утраты платежеспособности	$К_{УПС} = \frac{К_{ТЛ}^{КЛ} + \frac{3}{Т}[К_{ТЛ}^{КЛ} - К_{ТЛ}^{НП}]}{2}$
9	Коэффициент капитализации	$К_{К} = \frac{П1 + П2 + П3}{П4}$
10	Коэффициент финансовой независимости	$К_{ФНЗ} = \frac{П4}{Б}$
11	Коэффициент концентрации заемного капитала (финансовый леверидж)	$К_{КЗК} = \frac{П1 + П2 + П3}{Б}$
12	Коэффициент финансирования	$К_{Ф} = \frac{П4}{П1 + П2 + П3}$
13	Коэффициент финансовой устойчивости	$К_{Фу} = \frac{П4 + 590стр.}{Б}$

14	Производительность труда (среднегодовая выработка), тыс. руб.	$ГВ = \frac{В}{КР}$
15	Фондоотдача	$ФО = \frac{В}{ОС}$
16	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$К_{ОСК} = \frac{В}{ДЗ}$
17	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$К_{ОСК} = \frac{В}{КЗ}$
18	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$К_{ОСБК} = \frac{В}{П4}$
19	Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала (общей оборачиваемости)	$К_{ОСК} = \frac{В}{Б}$
20	Рентабельность продаж	$R_{ПР} = \frac{П_П}{В}$
21	Рентабельность собственного капитала	$R_{СБК} = \frac{П_Б}{П4}$
22	Рентабельность совокупного капитала	$R_{СК} = \frac{П_Б}{Б}$
23	Экономическая рентабельность	$R_Э = \frac{П_Ч}{Б}$
24	Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	$К_{ПА} = \frac{П4 - А4}{Б}$
25	Коэффициент обеспеченности обязательств активами	$К_{ООА} = \frac{А1 + А2 + А3 + А4_{СКОР}}{П1 + П2 + П3}$
26	Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	$К_{ООА} = \frac{П1 + П2 + П3}{\frac{В}{12}}$

Где:
А1 - наиболее ликвидные активы - статьи денежных средств организации и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги);
А2 - быстрореализуемые активы - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты;
А3 - медленно реализуемые активы (запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторская задолженность, т.е. платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы;
А4 - труднореализуемые активы - статьи раздела I актива баланса (внеоборотные активы);
П1- наиболее срочные обязательства - кредиторская задолженность;
П2 - краткосрочные пассивы - краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы;
П3 - долгосрочные пассивы - долгосрочные кредиты и заемные средства, доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей;
П4 - постоянные, или устойчивые, пассивы - статьи раздела III баланса (Капитал и резервы);
Б - валюта баланса;
В - выручка (нетто) от реализации продукции;
К™ - коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода;
К™ - коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода;
Т - расчетный период, мес;
РК - среднесписочная численность работников;
ОС - средняя стоимость основных средств;
ДЗ - дебиторская задолженность;
КЗ - кредиторская задолженность;
ПП - прибыль (убыток) от продаж;
ПБ - балансовая прибыль.

Приложение Б

Эффективность организационно-технологических мероприятий развития агропромышленного производства
(рекомендуемый методический инструментарий)

Таблица 1.21 – Сравнительная экономическая эффективность использования помесного скота

Показатели	Группа		
	I	II	III
1. Наличие, гол.			
2. Удой на 1 корову, кг			
3. Содержание жира в молоке, %			
4. Удой на 1 корову в пересчете на стандартное молоко, кг			
5. Затраты на 1 голову, т.р.			
6. Себестоимость 1 ц молока, т.р.			
7. Цена реализации 1 ц молока, т.р.			
8. Стоимость молока в ценах реализации, т.р.			
9. Прибыль на 1 голову, т.р.			
10. Уровень рентабельности, %			

Таблица 1.22 – Сравнительная эффективность совершенствования кормовой базы для зверей

Показатели	Группа		
	I	II	III
1. Наличие, гол.			
2. Живая масса, кг:			
на начало года			
на конец года			
3. Суточный прирост за опыт, г			
4. Потреблено кормов за опыт, тыс. ккал			
5. Себестоимость 1 шкурки, р.			
в том числе: корма			
6. Зачет по качеству, %			
7. Цена головки, р.			
8. Выручка от продажи 1 шкурки, р.			
9. Прибыль от продажи 1 шкурки, р.			
10. Уровень рентабельности, %			

Таблица 1.23 – Экономическая оценка проекта реконструкции молочно-товарной фермы

Показатели	До реконструкции	После реконструкции
1. Продуктивность от 1 коровы, кг		
2. Затраты труда на 1 ц молока, чел.-ч		
3. Расход кормов на 1 ц молока, ц к.ед.		
4. Себестоимость 1 ц молока, р.		
5. Чистый доход, т.р.		
6. Годовой экономический эффект, р.		
7. Дополнительные капитальные вложения, т.р.		
8. Срок окупаемости, лет		

Таблица 1.25 – Резервы увеличения производства продукции скотоводства за счет ликвидации яловости коров

Показатели	Фермы			Всего по скотоводству
	№ 1	№ 2	№ 3	
1. Поголовье яловых коров, гол.				
2. Продуктивность 1 головы, кг:				
а) коров				
б) молодняка рождения текущего года				
3. Снижение продуктивности яловых коров (_____%), кг				
4. Плановая себестоимость 1 ц, р.:				
а) молока				
б) прироста живой массы				
5. Резервы увеличения производства молока:				
а) ц (п.3 х п.1)				
б) на сумму, млн руб. (п.5а х п.4а)				
6. Резервы увеличения производства прироста живой массы:				
а) ц (п.2б х п.1)				
б) на сумму, млн руб. (п.6б х п.4б)				

Таблица 1.26 – Резервы увеличения производства свинины за счет повышения показателей воспроизводства стада

Показатели	Фермы		Всего по скотоводству
	№ 1	№ 2	
1. Среднегодовое поголовье свиноматок, гол.			
2. Количество опоросов на 1 свиноматку за год:			
а) в данном предприятии			
б) в передовом предприятии			
3. Выход поросят на один опорос, гол.:			
а) в данном предприятии			
б) в передовом предприятии			
4. Резерв приплода на 1 свиноматку, гол. (п.2б х п.3б – п.2а х п.3а)			
5. Общий резерв приплода, гол. (п.4 х п.1)			
6. Среднегодовой прирост живой массы 1 головы, кг:			
7. Плановая себестоимость 1 ц, р.			
8. Резервы увеличения прироста живой массы свиней:			
а) ц (п.5 х п.6)			
б) на сумму, млн руб. (п.8а х п.7)			

Таблица 1.27 – Резервы увеличения производства продукции за счет повышения продуктивности скота

Виды животных	Продукция	Среднегодовое поголовье, гол.	Продуктивность 1 головы, кг		Плановая себестоимость 1 ц, руб	Резервы увеличения производства продукции		
			в среднем по хозяйству	на передовой ферме		на 1 голову, кг	на все поголовье	
							ц	млн р.
А	Б	1	2	3	4	5=3-2	6=5х1	7=6х4
Коровы	Молоко							
	Прирост живой массы							
Свиньи	Прирост живой массы							
Всего резервов								

Таблица 1.28 – Резервы увеличения производства продукции за счет выполнения плана выходного поголовья скота

Виды животных	Продукция	Продуктивность 1 головы, кг			Продуктивность 1 гол., кг	Плановая себестоимость 1ц, р.	Резервы увеличения производства продукции	
		по плану	фактически	отклонение, (+,-)			ц	млн р.
А	Б	1	2	3	4	5	6=5х1	7=6х5
Коровы	Молоко							
	Прирост живой массы							
Свиньи	Прирост живой массы							
Всего резервов								

Таблица 1.30 – Резервы увеличения производства продукции за счет улучшения породного состава животных

Показатели	Виды животных и продукция			Всего
	Коровы (молоко)	Круп. рог. скот (прирост ж. м.)	Свиньи (прирост ж. м.)	
1. Улучшение породного состава поголовья, гол.:				
а) по плану				
б) фактически				
в) отклонение (+,-)				
2. Продуктивность одной головы, кг				
3. Межпородные потери в продуктивности:				
а) в % от базисной породы				
б) в кг на 1 голову (п.2 х п.3а : 100)				
4. Плановая себестоимость 1 ц, руб.				
5. Резервы увеличения производства продукции:				
а) валовое производство, ц (п.1в (-) х п.3б)				
б) экономия затрат, т.р. (п.5а х п.4)				

Таблица 1.31 – Резервы увеличения производства молока за счет сокращения продолжительности сервис-периода

Группы коров по продолжительности сервис-периода, дн.		Поголовье коров, гол.	Превышение среднего сервис-периода, дн.	Дневной удой молока на яловую корову, кг	Резервы увеличения производства молока	
Общий	Средний				ц	млн руб.
1	2	3	4=(гр.2-38) х гр.3	5	6=4х5	7=6 х пл.себ.[1]
До 30	27					
31-40	35,5					
41-50	45,5					
51-60	55,5					
61 и больше	70					
Итого (в среднем)	38					

Таблица 1.32 – Резервы увеличения производства молока за счет сокращения продолжительности сухостойного периода

Группы коров по продолжительности сухостойного периода, дн.		Поголовье коров, гол.	Превышение среднего сухостойного периода, дн.	Дневной удой молока на корову, кг	Резервы увеличения производства молока	
общий	средний				ц	млн руб.
1	2	3	4=(гр.2-60) х гр.3	5	6=4х5	7=6 х пл.себ.
до 30	27					
31-50	40,5					
51-70	60,5					
71-90	80,5					
91 и больше	95					
Итого (в среднем)	60					

Таблица 1.33 – Резервы увеличения производства продукции за счет повышения эффективности использования кормов

Показатели	Молоко	Фермы		Всего по скотоводству
		№ 1	№ 2	
1. Перерасход кормов по сравнению с планом, ц.к.ед.				
2. Резервы увеличения производства продукции за счет других факторов, ц				
3. Норма расхода кормов на 1 ц продукции, ц.к.ед.				
4. Дополнительная потребность в кормах, ц.к.ед. (п.2 х п.3)				
5. Перерасход кормов с учетом дополнительной потребности, ц.к.ед. (п.1 - п.4)				
6. Плановая себестоимость 1 ц, руб.				
7. Резервы увеличения производства продукции:				
а) ц (п.5 : п.3)				
б) на сумму, млн руб. (п.7а х п.6)				

Таблица 1.34 – Резервы увеличения производства продукции скотоводства за счет ликвидации яловости коров

Показатели	Виды животных и продукция			Всего по скотово
	Коровы (молоко)	КРС (прирост ж.м.)	Свиньи (прирост ж.м.)	
1. Среднегодовое поголовье (без поголовья передовой фермы), гол.				
2. Производство продукции (без поголовья передовой фермы), ц				
3. Продуктивность 1 головы (без поголовья передовой фермы), кг				
4. Резервы увеличения производства продукции за счет других факторов, ц				
5. Продуктивность 1 головы по хозяйству с учетом резервов, кг (п.3 + п.4 : п.1)				
6. Продуктивность 1 головы на передовой ферме, кг				
7. Резерв повышения продуктивности, кг				
8. Плановая себестоимость 1 ц, руб.				
9. Резервы увеличения производства продукции:				
а) ц (п.1 х п.7)				
б) на сумму, млн руб. (п.9а х п.8)				

Таблица 1.35 – Расчет себестоимости выращивания 1 поросенка

Показатели	Значение
1. Зарплата с начислениями, руб.	
2. Затраты корма, руб.	
3. Прочие прямые затраты, руб.	
4. Общепроизводственные затраты, руб.	
5. Общехозяйственные расходы, руб.	
6. Всего производственных затрат, руб.	
7. Стоимость побочной продукции, руб.	
8. Всего затрат за вычетом стоимости побочной продукции, руб.	
9. План получения деловых поросят от всех маток, гол.	
10. Живая масса к отъему – всего, ц	
11. Себестоимость 1 поросенка при отъеме, руб.	
12. Себестоимость 1 ц живой массы поросят к отъему, руб.	

Таблица 1.36 – Расчет себестоимости 1 ц продукции овцеводства

Показатели	Сумма
1. Зарплата с начислениями, т.р.	
2. Затраты корма, т.р.	
3. Прочие прямые затраты, т.р.	
4. Общепроизводственные затраты, т.р.	
5. Общехозяйственные расходы, т.р.	
6. Всего производственных затрат, т.р.	
7. Стоимость побочной продукции, т.р.	
8. Всего затрат за вычетом стоимости побочной продукции, т.р.	
9. Валовой прирост овец, ц	
10. Цена реализации 1 ц прироста живой массы, ц	
11. Валовое производство шерсти, ц	
12. Цена реализации 1 ц шерсти, ц	
13. Стоимость валовой продукции, т.р.	
14. Удельный вес стоимости привеса, %	
15. Удельный вес стоимости шерсти, %	
16. Отнесено затрат на привес, руб.	
17. Отнесено затрат на шерсть, руб.	
18. Себестоимость 1 ц привеса, руб.	
19. Себестоимость 1 ц шерсти, руб.	

Таблица 1.37 – Расчет нормативной себестоимости 1000 штук яиц

Показатели	Количество
1. Зарплата с начислениями, т.р.	
2. Затраты на корма, т.р.	
3. Прочие прямые затраты, т.р.	
4. Общепроизводственные затраты, т.р.	
5. Общехозяйственные расходы, т.р.	
6. Всего производственных затрат, т.р.	
7. Стоимость побочной продукции, т.р.	
8. Всего затрат за вычетом стоимости побочной продукции, т.р.	
9. Среднегодовое поголовье кур-несушек, гол.	
10. Плановая яйценоскость курицы-несушки яиц в год, шт.	
11. Валовое производство яиц, шт.	
12. Себестоимость 1000 шт. яиц, руб.	

Таблица 1.38 – Расчет нормативной себестоимости одного суточного цыпленка

Показатели	Количество
1. План закладки яиц в инкубаторы, тыс.шт.	
2. Себестоимость производства 1000 яиц, руб.	
3. Стоимость заложенных яиц, т.р.	
4. Стоимость оставшихся яиц в инкубаторах на начало года, т.р.	
5. Заработная плата с начислениями, т.р.	
6. Прочие прямые затраты, т.р.	
7. Общехозяйственные затраты, т.р.	
8. Общепроизводственные затраты, т.р.	
9. Всего затрат на инкубацию яиц, т.р.	
10. Количество неоплодотворенных яиц, шт. (4% от 5000 тыс.)	
11. Стоимость, т.р.	
12. Стоимость яиц, оставшихся в инкубаторе на конец года, т.р.	
13. Общая стоимость неоплодотворенных и оставшихся в инкубаторе яиц, т.р.	
14. Всего затрат на инкубацию за вычетом стоимости неоплодотворенных и оставшихся яиц, т.р.	
15. Деловой выход суточных цыплят, т.р.	
16. Себестоимость одного суточного цыпленка, руб.	

Таблица 1.39 – Расчет нормативной себестоимости 1 коне-дня

Показатели	Количество
1. Зарплата с начислениями, т.р.	
2. Затраты на корма, т.р.	
3. Амортизация помещений, транспорта, сбруи, т.р.	
4. Затраты на текущий ремонт помещений, т.р.	
5. Затраты на приобретение мелкого инвентаря, т.р.	
6. Затраты на электроэнергию, т.р.	
7. Прочие затраты, т.р.	
8. Итого затрат, т.р.	
9. Стоимость навоза, т.р.	
10. Сумма затрат за вычетом стоимости навоза, т.р.	
11. Количество фуражных дней в году	
12. Себестоимость 1 фуражного дня, т.р.	
13. Затраты, отнесенные на жеребят, т.р.	
14. Сумма затрат за вычетом затрат, отнесенных на жеребят, т.р.	
15. Количество рабочих дней в году всех рабочих лошадей	
16. Себестоимость 1 рабочего дня лошади (коне-дня), руб.	

Таблица 1.40 – Расчет потребности в кредите

Показатели	Сумма, т.р.
Стоимость оборудования	
Затраты на транспортировку	
Затраты на установку	
Потребность в кредите	
Процентная ставка за кредит. %	
Сумма, подлежащая уплате за пользование кредитом	
Сумма, подлежащая возврату	

Таблица 1.41 – Расчет себестоимости 1 т продукции

Статьи затрат	Сумма, т.р.
Стоимость сырья	
Стоимость добавок	
Оплата труда	
Единый социальный налог	
Амортизация	
Электроэнергия	
Транспортные расходы	
Прочие	
Итого затрат	
Себестоимость 1 т продукции:	
основной	
побочной	

Таблица 1.42 – Расчет окупаемости капитальных вложений

Показатели	Сумма, т.р.
1. Себестоимость 1 кг сыра	
2. Расчетная цена реализации 1 т продукции	
3. Цена реализации 1 т продукции	
4. Прибыль от реализации 1 т продукции	
5. Чистая прибыль	
6. Рентабельность производства продукции, %	
7. Окупаемость капитальных вложений, лет	

Таблица 1.43 – Расчет себестоимости 1 т молочного кваса

Статьи затрат	Сумма, т.р.
Сырье и вспомогательные материалы	
Тара и упаковочные материалы	
Основная заработная плата с доплатой	
Отчисления в социальное страхование	
Электроэнергия, пар, вода	
Амортизация оборудования	
Бой посуды	
Цеховые и общезаводские расходы	
Полная себестоимость 1 т	
Прибыль	
Рентабельность, %	
Розничная цена	
Розничная цена за бутылку (0,5 л)	

Таблица 1.44 – Пример экономического обоснования (мини-цех)

Показатели	Сумма, руб.
1. Единовременные капитальные вложения, т.р.:	
1.1. Стоимость мини-цеха	
1.2. Монтаж оборудования (15% от стоимости)	
1.3. Транспортные расходы	
1.4. Стоимость строительства здания	
1.5. Итого капитальных вложений	
2. Текущие расходы, т.р.:	
2.1. Стоимость сырья (в сутки, час) и его расход	
2.2. Заработная плата с начислениями	
2.3. Электроэнергия на работу мини-цеха	
2.4. Амортизация	
2.5. Транспортные расходы	
2.6. Прочие расходы	
2.7. Итого текущих расходов	
3. Доходы (выручка от реализации), т.р.	
3.1. Производство, т: основной, сопряженной, побочной.	
3.2. Доходы: основной, сопряженной, побочной.	
3.3. НДС (налог на добавленную стоимость), %:	
3.4. Выручка в первый год за минусом НДС (балансовая прибыль)	
4. Расчет прибыли и окупаемости инвестиций, т.р.	
4.1. Балансовая прибыль (п.3.5 – п.2.7.)	
4.2. Налог на прибыль, %	
4.3. Прибыль с учетом платежей в бюджет (п.4.1. – п.4.2.)	
4.4. Срок окупаемости капитальных вложений (п.1.5. : п.4.3. х мес.12)	

Приложение В

СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ
результатов научно-исследовательских и технологических работ в АО «Солгон».

662265, Красноярский край, Ужурский район, с. Солгон, ул. Харченко, зд.5
Тел.: +7(902)9218618, E-mail: solgonskoe@mail.ru

Предприятие *АО «Солгон», директор Б.В. Мельниченко*
Настоящим актом удостоверяется, что результаты научной разработки
Структура экспортно-ориентированного кластера масложирового подкомплекса АПК СФО и функционал участников, выполнена в составе научной темы «Экспортно-ориентированное развитие масложирового подкомплекса АПК макрорегиона (на материалах Сибирского федерального округа)» приняты к внедрению.
Работа выполнена *Ивановой И.С.*
Выполнена в период *с 15.02.2025 г. по 1.07.2026 г.*
Вид внедренных результатов *научно-практические рекомендации по реализации экспортно-ориентированного проекта по переработке масличных культур, производства растительных масел и кормовых продуктов*
Характеристика масштабов внедрения *уникальное*
Формы внедрения:
Бизнес-план экспортно-ориентированного проекта по производству растительных масел, кормовых продуктов и организации экспортных поставок масложировой продукции.
Новизна результатов научно-исследовательской работы:
1. Сформирована структура экспортно-ориентированного кластера масложирового подкомплекса АПК СФО и функционал участников.
2. Определены мультипликативные эффекты развития масложирового подкомплекса АПК в регионах СФО, разработаны сценарии развития масложирового подкомплекса АПК СФО (в т.ч. Красноярского края).
Эффекты:

- *увеличение выручки к 2025 г. до 4,8 млрд руб.;*
- *увеличение чистой прибыли к 2025 г. до 371,4 млн. руб.;*
- *ожидаемый уровень рентабельности продаж – 7,73%.*

Директор АО «Солгон» Мельниченко
Борис Владимирович

Приложение Г

Пример оформления элемента СОДЕРЖАНИЕ
(Обязательное)

Содержание

Введение……... 9
1 Теоретические методологические основы управления качеством логистических услуг……..12
1.1 Основные понятия качества товаров и услуг……... 12
1.2 Подходы в управлении качеством оказания логистических услуг…… 21
1.3 Анализ практики управления качеством логистических услуг в России и за рубежом……..29
2 Анализ экономических и логистических характеристик ООО «СиалАвто»… 35
2.1 Анализ социально – экономических показателей деятельности организации……... 35
2.2 Анализ логистических показателей деятельности организации……44
2.3 Сравнительный анализ механизмов управления качеством логистических услуг……... 55
3 Разработка мероприятий по повышению качества логистических услуг в ООО
«СиалАвто»…….....61
3.1 Разработка алгоритма оценки качества логистических услуг в ООО«СиалАвто»…….61
3.2 Разработка и внедрение механизма повышения качества логистических услуг в ООО «СиалАвто»…….……66
3.3 Оценка экономической эффективности от внедрения мероприятий…….....71
Заключение…….....78
Библиографический список……..81
Приложение А – Балансовый отчёт организации ООО «Сиал Авто» (обязательное)……....85

Приложение Д

Пример оформления элемента РЕФЕРАТ

(Обязательное)

Реферат

Работа выполнена на 108 стр., состоит из 26 табл., 9 рис., 3 формул и 43 источника литературы.

Ключевые слова: СТАНДАРТ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ УСЛУГА, ОПТИМИЗАЦИЯ, АЛГОРИТМ, ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

Объект исследования – ООО «СиалАвто».

Предмет исследования – качество логистических услуг.

Цель работы – разработка механизма повышения качества логистических услуг в ООО «СиалАвто».

Основные задачи исследования:

– изучить подходы в управлении качеством оказания логистических услуг;

– провести сравнительный анализ практики управления качеством логистических услуг в России и за рубежом;

– проанализировать социально-экономические и логистические показатели деятельности организации;

– разработать алгоритм оценки качества логистических услуг в организации и внедрить механизм повышения качества логистических услуг в ООО «СиалАвто». Оценить экономическую эффективность от внедрения мероприятий.

Проведённый анализ эффективности системы логистического сервиса позволил выявить ряд проблем. Внедрение предложенных мероприятий поспособствовало достижению главной цели деятельности логистической компании – выстроить систему, где при оптимизации расходов стала доступной возможность оказать клиентам максимально комфортные услуги.

Abstract

The work was completed on 108 pages, consists of 26 tables, 9 figures, 3 formulas and 43 literature sources.

Keywords: QUALITY, STANDARD, LOGISTICS SERVICE, OPTIMIZATION, ALGORITHM, EFFECTIVE MANAGEMENT.

The object of research is the LLC «SialAvto».

The subject of research is the quality of logistics services.

The target of research is to develop a mechanism for improving the quality of logistics services at the LLC «SialAvto».

The main tasks are as follows:

− to research approaches to managing the quality of the provision of logistics services;

− to conduct a comparative analysis of the quality managing practice of logistics services in Russia and abroad;

− to analyze the social-economic and logistic indicators of the enterprise;

− to develop an algorithm for assessing the quality of logistics services in the enterprise and implement a mechanism for improving the quality of logistics services at the LLC «SialAvto», and to assess the economic efficiency of the measures implementation.

The analysis of the logistics service system effectiveness in «SialAvto» was completed in the research and showed a number of problems that need to be solved. The implementation of the proposed measures allowed us to achieve the main target of the logistics company – to build a system where, with cost optimization, it became possible to provide customers with the most comfortable services.

Приложение Е

Пример оформления начала глав и подзаголовков

(Обязательное)

1 Теоретические основы управления качеством логистических услуг

1.1 Основные понятия качества товаров и услуг

Конкурентная борьба, как следствие имеет то, что из двух одинаковых товаров покупают более дешевый, а за одинаковую цену - более качественный. Качество всегда было и остается важной рыночной характеристикой товара, а оценка качества товаров потребителями всегда будет определять стратегию конкуренции промышленных фирм.

Сейчас в странах развитой рыночной экономики наибольшего распространения приобрело понимание содержания и составляющих категории качества, зафиксированное в специальном терминологическом стандарте Международной организации по стандартизации (ICO).

1.2 Методология подходов в управлении качеством оказания

С развитием рынка логистических услуг неуклонно росла и конкуренция. Для каждого игрока на этом рынке, который строил определенные планы по развитию, наступал момент осознания того, что работать «как раньше», получать прежние результаты и развиваться, уже невозможно, потому что изменился рынок. И тогда собственники неявно или осознанно приходили к решению создать в бизнесе механизмы управления качеством предоставляемых услуг, чтобы успешно конкурировать с другими игроками на рынке. Можно сказать, что конкуренция является одним из наиболее влиятельных факторов, которые привели к появлению такого понятия как управление качеством в транспортно-логистическом бизнесе.

Приложение Ж

Пример оформления элемента ТАБЛИЦА

(Обязательное)

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Деквуд» выполнен за период 2023-2025 гг.

Таблица 2 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя, по годам					Изменение за анализируемый период	
	тыс. руб.			% к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	±% ((гр.4-гр.2):гр.2)
	2023	2024	2025	2023	2025		
Актив							
Внеоборотные активы	-	-	54	-	1,8	54	-
в т.ч.: основные средства	-	-	54	-	1,8	54	-
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-
Оборотные, всего	-	2362	2943	-	98,2	2943	-
в т.ч.: запасы	-	10	1885	-	62,9	1885	-
Дебиторская задолженность	-	2026	1028	-	34,3	1028	-
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	-	326	30	-	1	30	-
Пассив							
Собственный капитал	-	11	309	-	10,3	309	-
Долгосрочные обязательства, всего	-	-	-	-	-	-	-
в т.ч. заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Краткосрочные обязательства, всего	-	2351	2688	-	89,7	2688	-
в т.ч.: заемные средства	-	2351	-	-	-	-	-
Баланс	-	2362	2997	100	100	2997	-

Таким образом, по представленным данным в таблице 2 можно сделать вывод о том, что соотношение основных качественных групп активов организации по состоянию на 31.12.2025 характеризуется большой долей (98,2%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств.

Пример переноса таблицы

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Проверка взаимного соответствия за последний отчетный период показателей «Бухгалтерского баланса» и «Отчета о финансовых результатах» подтвердила корректность отражения отложенных налоговых активов и обязательств.

Все три показателя рентабельности за период 2024-2025гг., приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 1,34% от полученной выручки.

Анализ рентабельности организации представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ рентабельности организации, по годам

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2024	2025	*Коп*	± %
1	2	3	4	5
1 Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более.	1,3	1,3	–	+1
2 Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	1,3	1,8	+0,5	+34,8
3 Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	0,7	1,6	+0,9	+135,5
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	1,3	1,4	+0,1	+1,1

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	2,1	3,3	+1,2	+62,2

Выводы под таблицей обязательны!

Приложение 3

Пример оформления элемента РИСУНОК

(Обязательное)

Дифференциация. Означает расширение доли рынка, а как следствие и количество покупателей за счёт наилучшего сервиса по логистике.

Таким образом, управление качеством логистической услуги можно представить в виде схемы (рисунок 1).

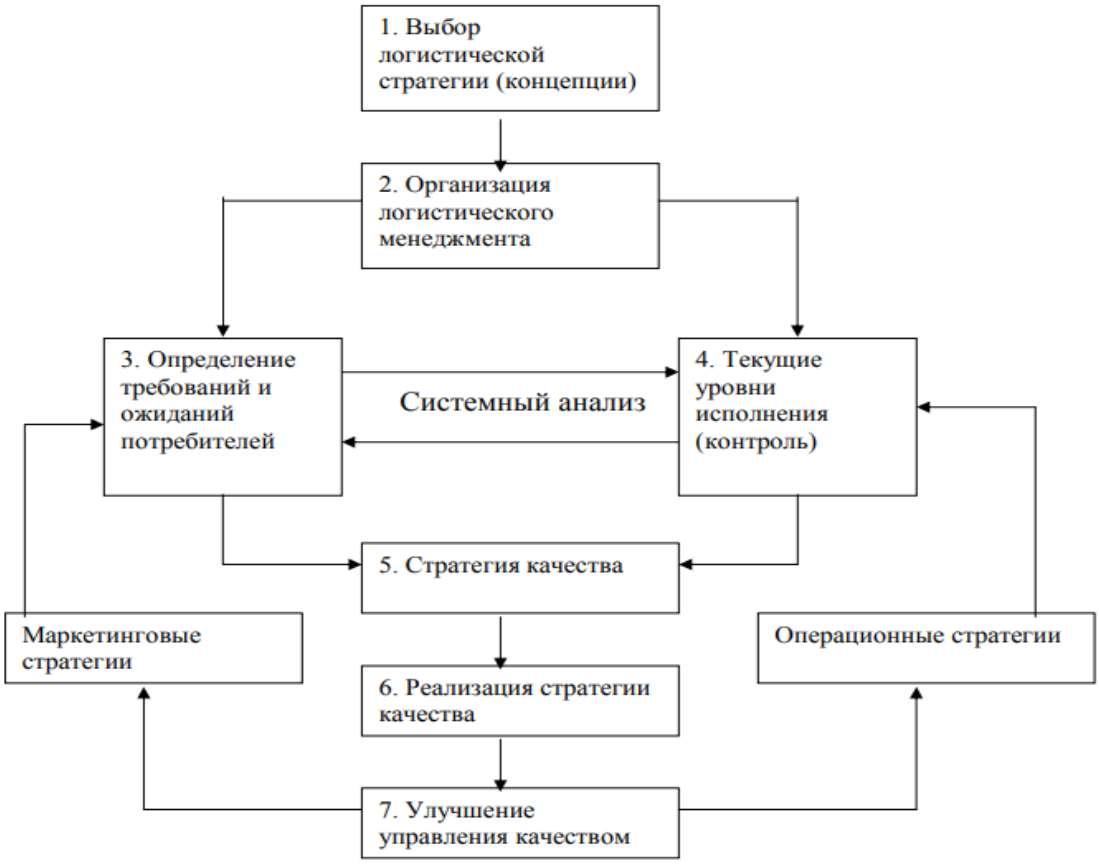


Рисунок 1 – Схема управления качеством логистической услуги

На схеме представлены этапы (шаги) управления качеством. Методы и процедуры зависят от выбранных логистических концепций и стратегии управления качеством логистического сервиса с позиций потребителей.

Управление и координацию деятельности организации имущественного комплекса, металлического и автомобильного направлений деятельности Группы обществ «СИАЛ» осуществляет Управляющая

компания ООО «СИАЛ».

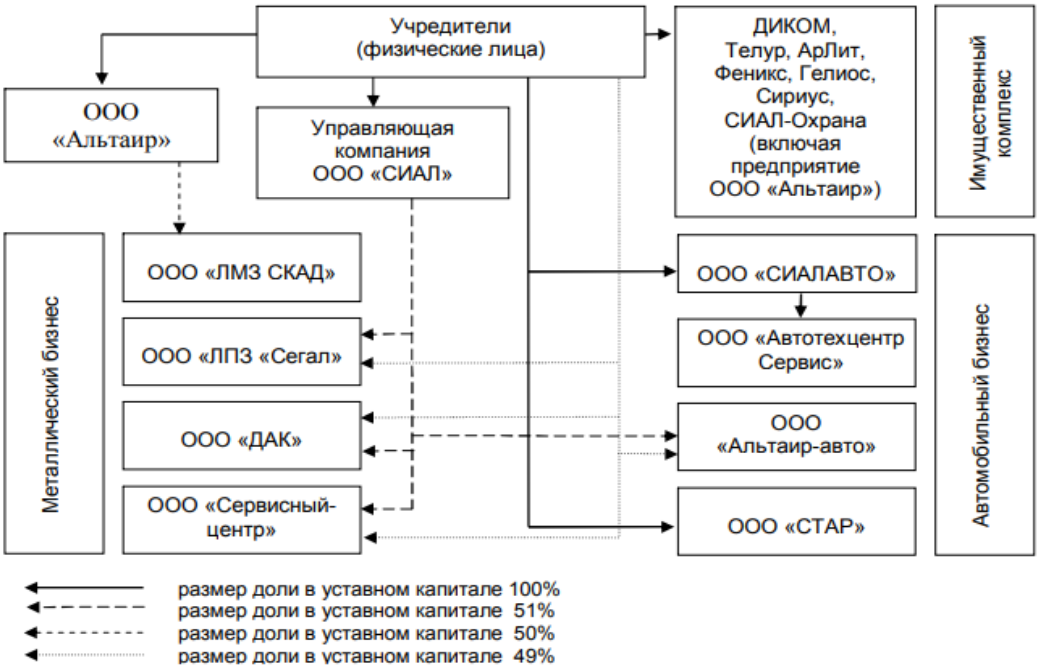


Рисунок 2 – Организационная структура Группы обществ «СИАЛ»

Такая структура управления принята в 2007 году, когда учредители передали 51% своих долей четырех обществ Группы в Управляющую компанию ООО «СИАЛ». Таким образом, на сегодняшний день структуру Группы можно описать следующим образом. ООО «СИАЛ» владеет 51% в уставном капитале каждой их следующих компаний: ООО «ЛПЗ «Сегал», ООО «ДАК», ООО «Сервисный центр», ООО «Альтаир-авто». Оставшимися долями компании владеют физические лица.

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за последний год составил 1,8%. То есть в каждом рубле выручки ООО «СИАЛ» содержалось 1,8 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

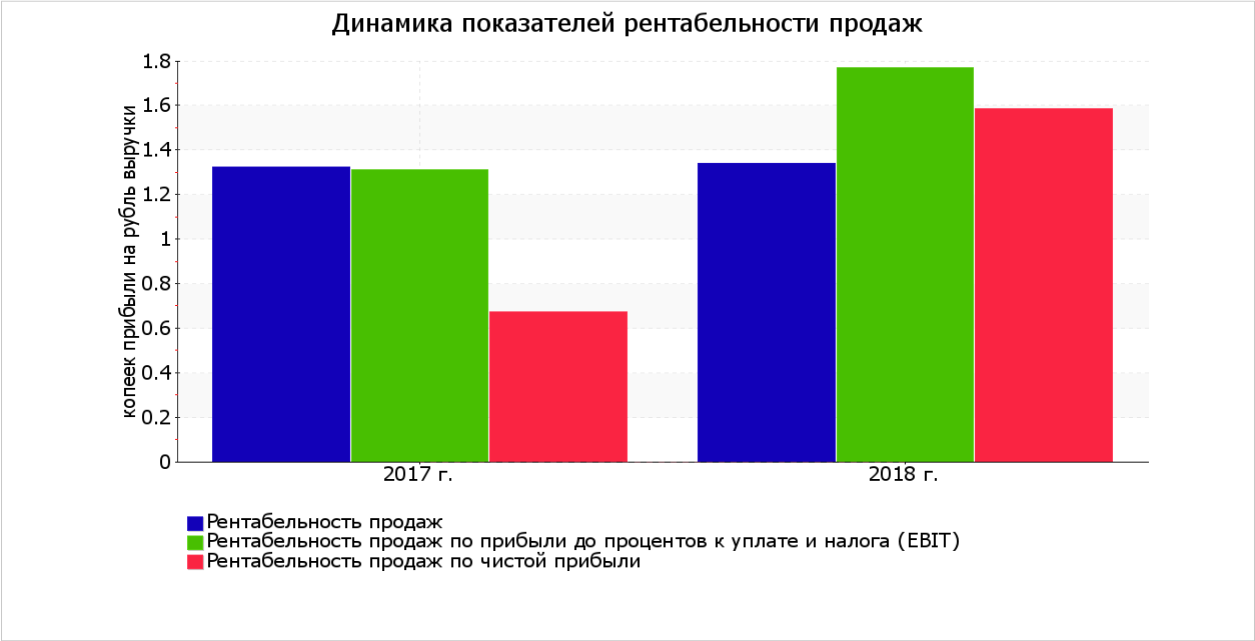


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности продаж

Таким образом, рассмотрев финансовые показатели деятельности предприятия можно отметить как положительную, так и отрицательную динамику. Далее для комплексной оценки деятельности предприятия следует провести оценку логистических показателей деятельности.

Приложение И

Пример оформления элемента ФОРМУЛА

(Обязательное)

Прирост выручки рассчитывается по формуле:

$$\Delta В = В \times Р, \quad (1)$$

где В – выручка предприятия;

Р – процент роста продаж.

Таким образом, получаем: $\Delta В = 22317 \times 0{,}07 = 1562$ тыс. руб.

Экономический эффект определяется по формуле:

$$Э = \Delta В – З\ , \quad (2)$$

где З – затраты на проведение рекламной кампании.

Таким образом, получаем: Э = 1562 –100 = 1462 тыс. руб.

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается по формуле:

$$Кэ = Э / З\ , \quad (3)$$

Получаем: Кэ = 1462 / 100 = 14,62 руб.

То есть, на каждый вложенный рубль получаем 14,62 руб. дополнительной выручки.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

$$Т = З / \Delta В\ , \quad (4)$$

Получаем: Т = 100 / 1562 = 0,064 года, что составляет примерно 0,8 месяца.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят увеличить объем реализации продукции на 7%, что обеспечит прирост выручки в размере 1562 тыс. руб.

Приложение К

Примеры оформления элементов библиографического списка
(Обязательное)

Библиографический список

Книжные издания:

1 Каменский, П. П. Труды по истории изобразительного искусства : художественная критика / П. П. Каменский ; составитель, автор вступительной статьи и примечаний Н. С. Беляев ; Библиотека Российской академии наук. – Санкт-Петербург : БАН, 2017. – 215, [1] с. – ISBN 978-5-336-00204-1. – Текст : непосредственный.

2 **Иванов, И. И.** Название книги: монография / И. И. Иванов. – Москва: Издательство, 2023. – 156 с. – ISBN 1234567890.

Книги двух-трёх авторов:

3 **Петров, А. А.** Название книги / А. А. Петров, Б. Б. Сидоров, В. В. Николаев. – Санкт-Петербург : Наука, 2022. – 210 с. – ISBN 0987654321. – Текст : непосредственный.

Электронные ресурсы:

4 eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва. – URL: https://elibrary.ru (дата обращения: 09.01.2018). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

Статьи из журналов, в т.ч., с сайтов в сети «Интернет»:

5 **Сидорова, М. М.** Название статьи / М. М. Сидорова. – Текст : электронный // Название журнала. – 2023. – № 4. – С. 45-52. – URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/monitoring/2017/142/2017_142_02_Moskovskaya.pdf (дата обращения: 11.03.2025).

Диссертации и авторефераты:

6 **Васильев, В. В.** Название диссертации: специальность 05.25.03 «Библиотековедение, библиографоведение и книговедение» : диссертация на соискание степени кандидата технических наук / Васильев Виктор Владимирович. – Москва, 2023. – 24 с. – Текст : непосредственный.

Патенты:

7 **Патент РФ** № 2700000 C1 Российская Федерация, МПК A01B 1/00. Название изобретения : № 2023123456; заявл. 01.01.2023; опубл. 09.04.2026 / Иванов И.И. ; заявитель и патентообладатель ООО «Фирма». – 15 с. – Текст : непосредственный.

Стандарты:

8 **ГОСТ Р 7.0.100–2018.** Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – Москва: Стандартинформ, 2018. – 56 с. – Текст : непосредственный.

Приложение Л

РЕЦЕНЗИЯ
на магистерскую диссертацию студента
Института экономики и управления АПК
ФГБОУ ВО «Красноярского государственного аграрного университета»
Ромашкина Сергея Евгеньевича
(Ф.И.О полностью)

на тему: *Логистика продовольственных потоков в удаленных районах Красноярского края*

Актуальность темы: *не вызывает сомнений по причине необходимости оптимизации логистики в масштабах региона, что особенно характерно для районов Крайнего севера*

Новизна тематики и решения вопроса: *в ходе выполнения работы использованы актуальные технологии логистики и управления цепями поставок*

Основное содержание работы: *работа выполнена в соответствии с целью и задачей исследования*

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов: *результаты проведенного исследования обладают существенной практической значимостью*

Качество оформления: *соответствует требованиям нормоконтроля*

Обоснованность выводов (заключения): *выводы в работе являются в полной мере обоснованными*

Замечания по работе: *существенных замечаний в работе не обнаружено*

Что можно рекомендовать к внедрению: *мероприятия по оптимизации продовольственных потоков*

Оценка по 5-бальной системе: *отлично*

Заключение: *магистерская диссертация соответствует всем требованиям. Студент Ромашкин С.Е. заслуживает присвоения степени магистра*

«22 » июня 2026 г.

Рецензент:
Директор Красноярского представительства Национальной ассоциации участников фондового рынка, к.э.н., доцент
(должность, место работы, ученая степень, звание)
Прохоров Виктор Владимирович
(Ф.И.О., полностью)

_____
(подпись)

Приложение М

ОТЗЫВ
научного руководителя
на магистерскую диссертацию студента
Института экономики и управления АПК
ФГБОУ ВО «Красноярского государственного аграрного университета»
Ромашкина Сергея Евгеньевича

на тему: *Логистика продовольственных потоков в удаленных районах Красноярского края*

Сроки начала и окончания выполнения работы (включая сбор материала), научно-исследовательская работа по теме: сентябрь 2026 г. - июнь 2026 г.

Общая характеристика деятельности студента во время подготовки магистерской диссертации, степень самостоятельности и творческого отношения к выполняемой работе, участие в общественной деятельности, конференциях, публикациях и т.п.:

Ромашкин С.Е. за период учебы зарекомендовал себя положительным образом. В полной мере выполнял поставленные руководителем задания.

Заключение о возможности присвоения степени магистра и рекомендации к поступлению в аспирантуру: *Ромашкин С.Е. заслуживает присвоения степени магистра и рекомендуется к поступлению в аспирантуру*

«20» июня 2026 г.

Научный руководитель:
Швалов Павел Григорьевич
(должность, место работы, ученая степень, звание)
к.э.н., доцент кафедры «Управления социально-экономическими системами»

Приложение Н

Заявление о согласии

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной среде ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ

1 Я, _____

_____

фамилия, имя, отчество полностью

студент (ка) института_____

_____группы_____

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Красноярский государственный аграрный университет» (далее – ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ), разрешаю ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения), с учетом изъятия производственных, технических, экономических, организационных и других сведений, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, написанную мною в рамках выполнения образовательной программы

_____

указать тип ВКР (бакалаврской работы, дипломного проекта (работы), магистерской диссертации)

на тему: _____

_____

в открытом доступе в электронно-библиотечной среде (на веб-сайте ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ), таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную работу.

2 Я подтверждаю, что выпускная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«____» _____ _____

Подпись

Приложение О

УВЕДОМЛЕНИЕ

На основании п. 38 Приказа Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования-программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» *«Тексты выпускных квалификационных работ, размещаются организацией в электронно-библиотечной системе организации и проверяются на объем заимствования...».*

В соответствии со ст. 1274 ГК РФ допускается заимствование в текстах ВКР произведений других авторов в объеме оправданном целью заимствования, но с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования.

При несоблюдении правил заимствования Вы несете ответственность в соответствии с действующим законодательством вплоть до аннулирования диплома о высшем образовании.

Ознакомлен_____

Ф.И.О.(полностью)

Правовые последствия разъяснены _____

_____

Ф.И.О.(полностью)

Дата «_____» _____20___г. _____

Подпись

Приложение П

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Департамент образования и кадровой политики
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Красноярский государственный аграрный университет»

Институт Экономики и управления АПК

Кафедра Управления социально-экономическими системами

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ
к выпускной квалификационной работе по теме:

Совершенствование облачного управления товарными и информационными потоками в международных цепях поставок

01.Э-37.03.ПЗ

Выполнил: И.И. Иванова
Руководитель: канд. экон. наук, доц. А.А. Андреев

Красноярск 2026

Приложение Р

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ДОКЛАДА

Здравствуйте, уважаемый председатель и члены государственной экзаменационной комиссии.

Вашему вниманию представляется магистерская диссертация на тему...

Обоснование актуальности темы исследования…

Формулировка объекта, предмета, цели исследования…

Описание методологии исследования и задач исследования…

Краткое описание объекта исследования…

Результаты проведенного анализа, выявленные проблемы…

Предлагаемые направления (мероприятия) решения проблем…

Оценка прогнозных результатов реализации предлагаемых решений…

Апробация результатов исследования…

Выводы и рекомендации….

Доклад окончен, спасибо за внимание. Готов(а) ответить на ваши вопросы.